

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA DI MADRASAH ALIYAH
KAMPAR TIMUR KABUPATEN KAMPAR**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Bidang Pendidikan Agama Islam



UIN SUSKA RIAU

Oleh

NOR AZMIR

NIM: 21194104098

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
2013 M/1434 H**

ABSTRAK

Nor Azmir ; PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA DI MADRASAH ALIYAH KAMPAR TIMUR
KABUPATEN KAMPAR
PPs. UIN Suska Riau, 2013

Salah satu titik tolak dalam pembangunan di Indonesia adalah peningkatan sumber daya manusia. Kepala madrasah adalah seorang yang diberi tugas untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan disamping ia sebagai seorang tenaga pendidik. Peran seorang kepala madrasah dalam memimpin madrasah sangat diharapkan sekali. Di antara peran kepala sekolah itu adalah sebagai; 1). Peran sebagai hubungan antara personal (interfersonal roles), 2) Peran sebagai informasional (informational roles) dan, 3) Peran sebagai pengambil keputusan (decisional roles).

Untuk mewujudkan peran kepala madrasah dalam manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari keseriusan seorang pemimpin dan adanya kerjasama semua pihak baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan lainnya. Disamping itu kepala madrasah juga berperan sebagai; 1). Tenaga pendidik, 2). Sebagai manajer, 3). Administrator, 4). Supervisor, 5). Leader, 6). Sebagai pencipta iklim kerja, dan 7). Sebagai wirausahawan.

Berdasarkan pemikiran dan landasan tersebut, maka penulis termotivasi untuk mengadakan penelitian dengan judul “ Peran Kepala Madrasah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar “. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bagaimana peran kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar. Dan untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menjadi penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pada Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar tersebut.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang difokuskan pada pelaksanaan peran kepala madrasah dalam manajemen sumber daya manusia. Untuk memperoleh data tersebut, peneliti menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setelah data terkumpul, peneliti melakukan analisa data dengan langkah-langkah sebagai berikut, yaitu pengumpulan data (Reduksi Data), penyederhanaan data, Pemaparan data/Penyajian data, dan Penarikan dan Pengajuan Simpulan (verifikasi).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala madrasah dalam manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur masih belum maksimal baik dalam hubungan antar personal, sebagai pusat informasi maupun sebagai pengambil kebijakan dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Semoga dengan penelitian ini, besar harapan peneliti kepada kepala madrasah untuk selalu memberikan yang terbaik kepada sumber daya yang ada pada lembaga pendidikan.

ABSTRACT

The Roles of the Principal of Madrasah in Human Resource Management at Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar

By Nor Azmir, PPS UIN SUSKA RIAU 2013

One of the starting point in the development in Indonesia is the improvement of human resources. The school principal is the one who was given the task to lead an educational institution while he as educators. The role of a school principal in leading school highly expected once. Among the school principal roles were as: 1). Role as link between personal (interpersonal roles), 2). Role as an informational (informational roles) and, 3). Role as decision makers (decisional roles).

To realize the school principal role in human resource management is inseparable from the seriousness of a leader and any cooperation of all parties, both educators and other education personnel. Besides, it also school principal acts as a 1). Educators, 2). As a manager, 3). Administrator, 4). Supervisor, 5). Leader, 6). As the creator of the work climate, and 7). As an entrepreneur.

Based on the idea and the foundation, the authors were motivated to conducting research with the title "School Principal Role in Human Resources Management At Madrasah Aliyah East Kampar Kampar ". This research aims to obtain how the principal's role in the implementation of human resource management at madrasah aliyah east Kampar Kampar. And to knowing what factors become an obstacle and supporting in school principal Role in Human Resources Management at Madrasah Aliyah East Kampar Kampar.

This research is a the field research which focuses on the implementation of the principal's role in human resource management. To obtain these data, the researchers used a observation method, interviews, and documentation. Once the data is collected, the researchers analyzing of data with the following steps, namely the collection of data (data reduction), simplification of data, exposure data / data display and the withdrawal and filing of conclusion (verification).

The results showed that school principal role in management of human resources At Madrasah Aliyah East Kampar still not maximal either in interpersonal relationships, as well as information center decision makers in leading an educational institution.

Hopefully with this research, researchers hope great to the Head of school to always giving the best to the existing resources in the educational institutions.

: دور رئيس المدرسة في تدبير الموارد البشرية في المدرسة العالية كمفار الشرقية منطقة كمفار
الدراسة العليا لجامعة السلطان شريف قاسم الإسلامية الحكومية رباو، 2013

نقطة البداية في تطوير اندونيسيا هو تحسين الموارد البشرية . مدير المدرسة هو ال
المهمة أن يقود مؤسسة تعليمية حين انه كمعلمين. مدير المدرسة في الرصاص
ومن بين الأدوار الرئيسية : (. كحلقة وصل بين شخصية) بين
(. بوصفها إخبارية (إخبارية) (.
(.

مدير المدرسة الموارد البشرية لا يمكن فصلها عن
جميع المرين والعاملني في التعليم . فإنه يعمل أيضا كمدير (.
المرين (. كمدير ، (. (. (. زعيم (.
بوصفه منظم .

فرضية
الموارد البشرية المدرسة عاليه
" تهدف هذه الدراسة إلى
كيفية الدور الرئيسي تنفيذ وإدارة الموارد البشرية المدرسة عاليه
الدينية عاليه . تحديد ما هي العوامل هو الدور الرئيسي الموارد البشرية
المدرسة عاليه .

هذا البحث هو الحقل الذي يركز على يد مدير المدرسة في إدارة الموارد البشرية .
للحصول على هذه البيانات، و
البيانات قام الباحثون بتحليل البيانات مع الخطوات التالية وهي جمع البيانات (البيانات)، وتبسيط
البيانات من بيانات التعرض / البيانات، وتقديمها () .

وأظهرت النتائج أن الدور مدير المدرسة الموارد البشرية المدرسة عاليه
لم يصل بعد بين الأشخاص واضعي السياسات
في قيادة مؤسسة تعليمية.

هذه الدراسة يأمل الباحثون مدير المدرسة
المؤسسات التعليمية.

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah Penulis persembahkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan Hidayah dan Taufik-Nya serta Inayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan dan menyusun tesis ini dengan Judul : "Peran Kepala Madrasah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar".

Shalawat beriring salam, penulis haturkan kepada yang mulia Nabi Muhammad SAW, dengan ketulusan dan keluhuran akhlaknya, beliau telah membimbing dan mendidik umatnya untuk sampai kepada jalan kebenaran.

Meskipun demikian, tulisan ini dapat terwujud karena adanya dorongan, motivasi, dan saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir, MA, beserta staf di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, Bapak Prof. Dr. H. Mahdini, MA, beserta dosen dan staf yang telah melayani keperluan mahasiswa selama mengikuti proses perkuliahan dan bimbingan di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.

3. Bapak Prof. Dr. H. Munzir Hitami, MA, sebagai Pembimbing I dan dan Dr. Zamsiswaya, M.Ag, sebagai pembimbing II, yang telah banyak memberi bimbingan kepada penulis.
4. Seluruh Dosen dan Guru Besar di lingkungan Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.
5. Bapak Kepala Perpustakaan dan Seluruh Karyawan Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, yang telah memberikan kemudahan penulis dalam mencari literatur penelitian.
6. H. Istakapi, S. Pd. I, MM, selaku Kepala Madrasah Aliyah Kampar Timur, Majelis Guru, Karyawan/Karyawati yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam pengumpulan data penelitian.
7. Ibundaku tercinta, Marhumah (alm), ayahanda Mohd. Yusuf dan Ibunda mertua Hj. Kamalijah yang selalu memberikan dukungan do'a dan motivasi dalam menyelesaikan studi ini,
8. Isteriku tercinta Azmiati, S. Ag. dan anak-anak kesayangan Azdiva Miftahur Rizkiyah, Azzahra Miftahur Rahmi dan Az Zhafirah Miftahur Rifdah yang selalu memberikan waktu, sabar dan tabah selama menuntut ilmu di Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.
9. Seluruh majelis guru PP-MTI Tg. Berulak dan sahabatku mahasiswa-mahasiswi Program Pascasarjana UIN SUSKA Angkatan tahun 2011 Prodi Pendidikan Agama Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, yang selalu memberikan motivasi dalam penulisan tesis ini.

10. Seluruh Civitas Akademika di lingkungan UIN Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam tulisan ini.

Akhirnya, hanya kepada Allah SWT penulis berdo'a, semoga bantuan dan pengorbanan yang telah mereka berikan kepada penulis dengan tulus ikhlas, dibalas oleh Allah SWT. dengan kebaikan. Amin Ya Rabbal Alamin. Penulis menyadari akan kelemahan dan kekurangan tesis ini, masukan berupa saran, demi kebaikan sangat penulis harapkan, penulis berharap, semoga tesis ini berguna dan bermanfaat bagi penulis dan berbagai pihak khususnya bagi seorang manejer dalam mengelola satuan pendidikan. Terima kasih.

Pekanbaru, Mei 2013
Penulis

NOR AZMIR
NIM 21194104098

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
NOTA DINAS	
PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN KETUA PRODI	
SURAT PERNYATAAN	
PERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN	
PENGESAHAN PERBAIKAN TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
PEDOMAN TRANSLETASI	viii
ABSTRAK	x

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Definisi Istilah	13
C. Permasalahan	16
1. Identifikasi Masalah	16
2. Pembatasan Masalah	17
3. Rumusan Masalah	17
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	17

BAB II LANDASAN TEORETIS

A. Kerangka Teoretis	20
1. Konsep Peran Kepala Madrasah/Sekolah.....	20
a. Pengertian Peran.....	20
b. Peran Kepala Madrasah/Sekolah.....	21
c. Peran Kepala Sekolah Dalam MSDM.....	31
2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	37
a. Pengertian Manajemen	37
b. Pengertian Sumber Daya Manusia	41
c. Teori tentang Sumber Daya Manusia.....	46
d. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	50
3. Komponen MSDM	52
a. Perencanaan.....	52
b. Rekrutmen, Seleksi dan Orientasi	55
c. Pengembangan.....	56
d. Kompensasi	57

e. Pemberhentian	58
f. Evaluasi	59
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MSDM	60
B. Penelitian Relevan	65
C. Konsep Operasional	70

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	76
B. Fokus Penelitian	77
C. Waktu dan Lokasi Penelitian	77
D. Kehadiran Peneliti	77
E. Sumber Data	80
F. Teknik Pengumpulan Data	81
G. Teknik Analisis Data	83
H. Keabsahan Data	85

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian	87
1. Profil Madrasah Aliyah Kampar Timur	87
2. Data Madrasah Aliyah Kampar Timur	94
B. Temuan Khusus Penelitian	98
1. Peran Kepala Madrasah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur	98
2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur	121
C. Analisa Data Penelitian	126

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	135
B. Saran-Saran	138

DAFTAR KEPUSTAKAAN

DAFTAR BIODATA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Secara nasional, pemerintah telah merencanakan bahwa fokus pembangunan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan pendidikan sebagai kunci utamanya.¹ Hal ini didasarkan kepada bahwa pada dasarnya pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta kemampuan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.²

Oleh karena itu, pendidikan merupakan investasi paling utama bagi bangsa, apalagi bagi bangsa yang sedang berkembang. Pembangunan hanya dilakukan oleh manusia yang dipersiapkan untuk itu semua dilakukan melalui pendidikan.³

Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan ialah melalui proses pembelajaran di madrasah, dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya

¹ Munawar Sholeh, *Politik Pendidikan*, (Jakarta: IPE, Grafindo Khasanah Ilmu, 2005) Cet. 1, hlm. 91-92.

² DEPDIKNAS, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: BP.Cipta Jaya, 2003), Cet.ke-2, hlm.7

³ Nasution, *Teknologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara,1999),hlm. 2.

pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan secara terus menerus. Potensi sumber daya guru itu perlu tumbuh dan berkembang agar dapat melakukan tugasnya secara professional. Selain itu, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.⁴

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsur utama manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga pendidik pada lembaga pendidikan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan lembaga pendidikan. Tujuan ini tidak mungkin terwujud, tanpa peranan aktif karyawan, bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki lembaga pendidikan tersebut. Alat-alat canggih yang dimiliki tersebut tidak ada manfaatnya bagi lembaga pendidikan, jika peranan aktif pegawai atau karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam lembaga pendidikan/organisasi⁵

⁴ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), Cet. 1, hlm.1.

⁵ H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, (Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 1997), hlm.9-10.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.⁶

Sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya adalah kerja yang dikerjakannya akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki dari pekerja tersebut. Bermutu bukan hanya pandai tetapi memenuhi syarat kualitatif yang dituntut pekerjaan itu misalnya kemampuan, kecakapan, ketrampilan, sikap, dan perilaku.⁷

Kualitas penyelenggaraan pendidikan selalu terkait dengan masalah sumber daya manusia yang terdapat dalam institusi pendidikan tersebut. Masalah sumber daya manusia terutama di lembaga pendidikan selalu mewarnai baik buruknya mutu pendidikan yang dihasilkan. Apalagi, realitas pendidikan Indonesia nampaknya masih kesulitan untuk bisa keluar dari jerat masalah itu. Dalam mengelola lembaga pendidikan tersebut, perhatian

⁶ Anwar Prabu Mangku Negara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakrya, 2004) hlm.2.

⁷ Buchari Zainun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Ikrar Mandiriabadi, 1995) hlm. 43

terhadap sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan memerlukan perhatian serius karena berkaitan erat dengan proses dan isi pelaksanaan kegiatan pembelajaran di madrasah. Di antara sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan tersebut yang paling berhubungan langsung dengan kegiatan pendidikan adalah guru.

Salah satu komponen yang paling strategis dalam menentukan kualitas sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan adalah kepala madrasah atau sekolah. Peranan kepala madrasah menjadi sangat penting, karena ia ikut serta dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan yang dapat mencegah berbagai problematika ini sebagai komitmen dan meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan supervisi pengajaran, konsultasi, dan perbaikan-perbaikan penting guna meningkatkan kualitas pembelajaran.⁸

Kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan Islam harus mempertimbangkan berbagai faktor-faktor yang berkaitan dengan mutu guru sehingga program peningkatan mutu guru yang dijalankan tepat sasaran dan efektif. Untuk itu dibutuhkan strategi yang tepat dalam mewujudkan hal itu. Salah satu hal yang bisa dilakukan sebagai langkah solutif dalam upaya meningkatkan mutu guru adalah dengan memberdayakan kompetensi kepala madrasah sebagai pemimpin personalia di kalangan lembaga pendidikan Islam.⁹

⁸ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm. 52.

⁹ Chairul, Anwar, "Kepala-Sekolah-dan-Peningkatan-Mutu-Guru". <http://www.koranpendidikan.com/12032010/artikel/3789/html>.

Manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu metode yang bertumpu pada lembaga itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pembudayaan semua komponen lembaga pendidikan untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.¹⁰

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia modern. Peningkatan mutu tenaga kependidikan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) perlu senantiasa dilakukan peningkatan kemampuan tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, (2) peningkatan mutu tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui pendidikan formal, informal, dan nonformal (3) sesuai dengan prinsip peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality management*) dan semangat desentralisasi, sekolah perlu diberi kewenangan yang lebih besar untuk menentukan apa yang terbaik untuk peningkatan mutu tenaga kependidikan.¹¹

Peran yang diemban oleh kepala madrasah tersebut, menuntut untuk memiliki keterampilan pada taraf tinggi dalam bidang kepemimpinan,

¹⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Rosdakarya 2003), hlm. 217

¹¹ *Ibid*, hlm. 129-130.

keadministrasian, kemampuan hubungan manusiawi dan staf secara perorangan dan kelompok dengan masyarakat, serta keterampilan teknis untuk menyelenggarakan tugas-tugas instruksional dan non instruksional.¹²

Sementara dalam Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 1990 pasal 12 ayat : 1, dijelaskan bahwa Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, dan pendayagunaan lingkungan sekolah. Disamping itu kepala madrasah dalam penyelenggaraan seluruh kegiatan madrasah yang dipimpinnya bertujuan untuk 1) meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. 2) mempertinggi budi pekerti, 3) memperkuat kepribadian, dan 4) memperkuat semangat kebangsaan dan cinta tanah air.¹³

Sebagai seorang kepala madrasah, agar dapat berperan dalam kepemimpinannya, maka ia harus memperhatikan :

1. Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektifitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala” akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
2. Efektifitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
3. Efektifitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
4. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.

¹² Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasi Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 22.

¹³ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta, : PT. Rineke Cipta, 2006), hlm. 80

5. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁴

Dari beberapa penjelasan di atas, peran kepala madrasah dalam mengelola suatu lembaga pendidikan sangat menentukan. Mulai dari tenaga pendidik, tenaga kependidikan, penjaga madrasah, satpam, dan tukang kebun.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam PP no 28 Tahun 1990 pasal 12 ayat 1 menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, dan pendayagunaan lingkungan sekolah. Tenaga kependidikan, terutama guru merupakan jiwa dari sekolah. Oleh karena itu, peningkatan sumber daya manusia mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, evaluasi kinerja, hubungan kerja sampai imbal jasa merupakan tugas penting bagi seorang kepala sekolah. Peningkatan profesionalisme guru ini harus dilakukan secara terus-menerus mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sedemikian pesatnya.¹⁵

Tugas dan peran seorang kepala madrasah dijadikan sebagai pegangan cara berpikir, cara mengelola, dan cara menganalisis madrasah dengan cara berpikir seorang manajer. Seorang kepala madrasah harus mampu memahami kinerja sebagai seorang kepala madrasah dalam hal mengidentifikasi dan

¹⁴ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2007), hlm. 150

¹⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung ; PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 90-91

mengembangkan jenis-jenis input sekolah; mengembangkan proses sekolah (proses belajar mengajar, pengoordinasian, pengambilan keputusan, pemberdayaan, pemotivasian, pemantauan, penyupervisian, pengevaluasian, dan pengakreditasi). Di samping itu sebagai seorang kepala sekolah harus mampu memahami bahwa dirinya mampu menunjukkan upaya dalam meningkatkan output sekolah (kualitas, produktifitas, efisiensi, efektivitas, dan inovasi).¹⁶

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) educator (pendidik), (2) manajer; (3) administrator, (4) supervisor (penyelia), (5) leader (pemimpin), (6) pencipta iklim kerja, dan (7) wirausahawan.¹⁷

Sedangkan peran kepala madrasah/sekolah dalam manajemen sumber daya manusia, seperti yang dikutip oleh Miftah Thoha dari pendapat Henry Mintzberg di bawah ini :

1. Peranan hubungan antar perseorangan (*interpersonal roles*).

- a. Sebagai lambang, yakni suatu peran yang dilakukan untuk mewakili madrasah yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal, seperti menghadiri acara pembukaan, peresmian, pengguntingan pita, pemukulan gong dan lain sebagainya.

¹⁶ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta; PT. Rajagrafindo Persada, 2009), hlm. 10

¹⁷ Depdiknas. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK,SD, SMP, SMA, SMK & SLB*, (Jakarta : BP. Cipta Karya. 2006).

- b. Sebagai pemimpin, yakni melakukan hubungan interpersonel dengan yang dipimpinnya seperti memotivasi, mengembangkan/pembinaan dan mengendalikan lembaga.
- c. Sebagai pejabat perantara, yakni melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada di luar madrasah untuk mendapatkan informasi.

2. Peranan informasional (*informational roles*).

- a. Sebagai monitor, peranan ini manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar mampu mendeteksi perubahan-perubahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan dan kesempatan-kesempatan yang ada untuk membangun pengetahuannya tentang lingkungannya.
- b. Sebagai disseminator, manajer berperan untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam madrasah yang dipimpinnya. Ia melakukan penyampaian informasi-informasi dari luar madrasah, atau informasi yang berasal dari bawahannya ke bawahan lainnya.
- c. Sebagai juru bicara (spokesman), yakni manajer berperan untuk menyampaikan informasi ke luar madrasah. Secara formal manajer mewakili atau bertindak atas nama madrasah.

3. Peranan sebagai pengambil keputusan (*decisional roles*)

- a. Memperbaiki penampilan sekolah (Entrepreneur), yakni manajer berperan sebagai pemrakarsa dan perancang terhadap madrasah atau lembaga untuk mencari beberapa kesempatan dan situasi yang

berangkali dapat dipertimbangkan sebagai masalah, kemudian manajer merancang suatu kegiatan untuk mengadakan perubahan-perubahan yang terkendali.

- b. Orang yang memperhatikan gangguan (disturbance –handler), yakni manajer bertanggung jawab terhadap madrasah atau lembaga pendidikan ketika lembaganya terancam bahaya, misalnya akan dibubarkan, terkena gosip, isu-isu kurang baik, dan sebagainya.
- c. Orang yang menyediakan segala sumber (a resource allacater), yakni manajer berperan untuk memutuskan ke mana sumber daya akan ditrisbusikan dilembaga tersebut.
- d. Mengadakan pembicaraan dengan pihak luar (A Negotia-tor roles), yakni manajer diminta untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi dengan pihak-pihak lain di luar madrasah ataupun dengan individu-individu yang ada di dalam lembaga. Kondisi manejer pada kesempatan ini adalah sebagai kontingen untuk membicarakan segala perkara yang diagendakan dalam negosiasi tersebut.¹⁸

Bagi seorang pemimpin dalam pemenuhan kebutuhan di suatu lembaga, maka ia harus menyusun suatu langkah atau proses agar tidak salah dalam mengambil keputusan. Di antara langkah-langkah tersebut adalah :

1. Perencanaan sumber daya manusia, yang dirancang untuk menjamin keajengan kebutuhan personalia organisasi.

¹⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta; PT. RajaGrafindo Persada, 2012), cet. Ke-16. Hlm. 12-16

2. Penarikan, yang berhubungan dengan pengadaan calon-calon personalia dengan rencana sumber daya manusia.
3. Seleksi, mencakup penilaian dan pemilihan di antara calon-calon personalia.
4. Pengenalan dan orientasi, untuk membantu individu-individu yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar.
5. Latihan dan pengembangan, program ini bertujuan meningkatkan kemampuan perseorangan dan kelompok untuk mendorong efektifitas organisasi.
6. Penilaian pelaksanaan kerja, dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dan standar-standar atau tujuan-tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut.
7. Pemberian balas jasa dan penghargaan, yang disediakan bagi karyawan sebagai motivasi bagi pelaksanaan di waktu yang akan datang.
8. Perencanaan dan pengembangan karier, yang mencakup transfer (promosi, demosi, atau lateral), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian atau pensiun.¹⁹

Menurut Mujamil Qomar, dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu lembaga pendidikan mencakup tujuh komponen, di antaranya 1) perencanaan pegawai, 2) pengadaan pegawai, 3) pembinaan dan

¹⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta; BPFE-Yogyakarta, 2003), hlm. 234-235

pengembangan pegawai, 4) promosi dan mutasi, 5) pemberhentian pegawai, 6) kompensasi, dan 7) penilaian pegawai.²⁰

Berdasarkan pra penelitian yang penulis lakukan di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar, terdapat gejala-gejala sebagai berikut :

1. Kepala madrasah belum menampakkan peran dia sebagai kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia di lembaga yang ia pimpin. Hal ini ditandai dengan adanya titipan dan proses yang tidak transparan pada perekrutan tenaga pendidik pada tahun 2012, pada hal seorang kepala sekolah memiliki peran untuk mengambil suatu keputusan dalam pengadaan tenaga pengajar atau pegawai.
2. Dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada lembaga tersebut masih terdapat kendala-kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah. Faktor penghambat yang dihadapi oleh kepala madrasah adalah faktor intern, karena sumber daya manusia yang ada pada lembaga (tenaga pendidik) masih banyak yang kekurangan jam mata pelajaran yang harus ia penuhi setiap minggunya. Seorang guru harus mengajar minimal 24 jam tatap muka setiap minggunya. Sementara guru di lembaga ini ada yang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bahkan sudah ada yang sertifikasi. Tentu disini guru tersebut sibuk untuk mencari jam mengajar di luar lembaga (madrasah lain).

Dengan gejala-gejala seperti ini, maka peran seorang kepala madrasah dalam manajemen sumber daya manusia sangat diharapkan untuk

²⁰ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta; Erlangga, 2010), hlm. 131

mewujudkan lembaga pendidikan yang berkualitas dan pemimpin yang professional. Untuk itu penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “ Peran Kepala Madrasah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar”. Semoga dengan penelitian ini akan memberikan suatu inspirasi/jawaban yang pasti tentang peran seorang kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia di suatu lembaga pendidikan yang diharapkan.

B. Definisi Istilah

Agar dalam penelitian ini tidak terjadi kesalah pahaman dalam memahami maksud penelitian, maka perlu adanya penjelasan mengenai definisi operasional dalam penelitian ini. Penelitian ini berjudul Peran Kepala Madrasah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar.

Adapun definisi dan batasan istilah dalam penelitian ini adalah :

1. Peran.

Peran dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti pemain, perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.²¹ Jadi Peran dalam penelitian ini bermaksud bagaimana seorang yang mempunyai kewenangan memiliki andil yang cukup besar dalam melaksanakan tugas guna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

²¹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1997), cet. 9, hlm. 751

2. Kepala Madrasah

Kepala madrasah, sebutan bagi lembaga pendidikan dibawa Kementerian Agama, sedangkan di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan disebut kepala sekolah. Kepala madrasah atau sekolah adalah orang (guru) yang memimpin suatu sekolah.²² Maka dalam penelitian ini kata kepala madrasah dan kepala sekolah akan digunakan, karena maksudnya adalah sama yaitu seorang tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin lembaga pendidikan.

Kepala sekolah merupakan tugas tambahan bagi seorang guru dalam melengkapi Administrasi sekolah. Atau lebih jelasnya tugas pokok dari kepala sekolah itu adalah sebagai, edukatif, manager, administrasi, supervisi, pemimpin, inovatif dan motivator (emaslim).²³

Kepala sekolah yang berhasil apabila ia memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.²⁴

Seorang kepala sekolah harus mengetahui tugas dan fungsinya sebagai seorang kepala sekolah. Menurut Hadari Nawawi bahwa tugas kepala sekolah itu mencakup :

- a. Bidang akademik, yang berkenaan dengan PBM di dalam dan di luar sekolah.

²² *Ibid*, hlm 486

²³ Andini T Nirmala, Aditya A Pratama, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya : Prima Media, 2004), hlm. 315

²⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 82

- b. Bidang ketatausahaan dan keuangan.
- c. Bidang kesiswaan.
- d. Bidang Personalia/kepegawaian.
- e. Bidang gedung dan perlengkapan sekolah.
- f. Bidang perlengkapan pelajaran.
- g. Bidang hubungan sekolah dengan masyarakat.²⁵

Dengan demikian kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian, kompensasi, pengintegrasiaan, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.²⁶

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Dengan demikian kajian dalam penelitian ini difokuskan pada masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia.

²⁵ Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, (Jakarta : Gunung Agung, 1981), hlm. 91

²⁶ T. Hani Handoko, *op cit*, hlm. 32

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.²⁷

Sedangkan menurut Herman Sofyan, manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading, & controlling, dalam setiap aktifitas/fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, & transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.²⁸

C. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang penulis sampaikan di atas dapat diidentifikasi permasalahannya :

- a. Bagaimana peran Kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar ?

²⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2008). hlm.10

²⁸ Herman Sofyan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta; Graha Ilmu, 2008), hlm. 6

- b. Bagaimana sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar ?
- c. Apa saja faktor yang menjadi penghambat dan pendukung pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar ?

2. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis membatasi pada persoalannya yaitu pada peran kepala madrasah dalam manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar.

3. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut di atas, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan ini sebagai berikut : Bagaimana peran kepala madrasah dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang ditetapkan di atas, maka penelitian ini bertujuan :

- a. Untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah dalam manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar.
- c. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar .

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan berguna untuk :

- a. Kepala madrasah sebagai evaluasi dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar.
- b. Kepala Madrasah dan sumber daya manusia yang ada pada lembaga tersebut diharapkan bisa melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing, guna memberikan pelayanan dan pembinaan terhadap siswa dalam rangka mencapai hasil belajar yang berkualitas.
- c. Para pembuat kebijakan; Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kampar, Ketua Kelompok Kerja Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Kampar, untuk dapat meninjau atau mengevaluasi pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam rangka

meningkatkan pelayanan terhadap seluruh komponen satuan pendidikan dan untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas.

- d. Dan penelitian ini diharapkan berguna sebagai informasi bagi kita bahwa manajemen sumber daya manusia sangat memberikan kontribusi yang baik untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam satuan pendidikan dan meningkatkan prestasi belajar siswa.

BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Kerangka Teoretis

1. Konsep Peran Kepala Madrasah/Sekolah

a. Pengertian Peran

Peran dalam kamus oxford dictionary “role” diartikan : Actor”s part; one’s task or function (actor; tugas seseorang atau fungsi).¹ Peran dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti pemain, perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.²

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin dalam madrasah/sekolah mempunyai peranan. Setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Peranan kepemimpinan dapat diartikan sebagai perangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukan sebagai pemimpin.³

Peran pemimpin dapat dibagi menjadi :

1. Pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman luas.

¹ The New Oxford Illustrated Dictionary, (Oxford University Press, 1982, hlm 1466

² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1997), cet. 9, hlm. 751

³ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007, hlm. 148

2. Menganggap tanggung jawab “seremonial atau spiritual sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepada orang lain.
3. Pembuatan tidak lagi dibuat secara secara efektifif terpusat di puncak organisasi.⁴

Jadi Peran dalam penelitian ini bermaksud bagaimana seseorang yang mempunyai kewenangan memiliki andil yang cukup besar dalam melaksanakan tugas guna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b. Peran Kepala Madrasah/Sekolah.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu professional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.⁵

Peran kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah agar berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan sekolah yang dipimpinnya sangat berpengaruh terhadap seorang kepala sekolah. Ada dua hal yang perlu diperhatikan oleh seorang kepala sekolah, di antaranya :

⁴ Ibid, hlm. 149

⁵ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1984), hlm. 60

- a. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.⁶

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan yang memadai. Banyak tanggung jawab maka kepala sekolah memerlukan pembantu. Ia hendaknya belajar mendelegir wewenang dan tanggung jawab sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha-usaha pembinaan program pengajaran.⁷

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan dalam memperlancar kegiatan belajar mengajar. Peranannya bukan hanya menguasai teori-teori kepemimpinan, lebih dari itu seorang kepala sekolah harus bisa mengimplementasikan kemampuannya dalam aplikasi teori secara nyata. Untuk itu seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki ilmu pendidikan secara menyeluruh.

Sebagai bentuk dari peranannya dalam meningkatkan mutu guru, kepala sekolah dapat memberdayakan profesi guru melalui berbagai cara. Misalnya; *pertama*, pemberdayaan melalui karya tulis ilmiah. Pada hal ini kepala sekolah dapat mengkondisikan agar guru mempunyai motivasi menulis. *Kedua*, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-

⁶ Wahjosumidjo, *Op cit*, h. 82

⁷ Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan, 1982), hlm. 33.

penataran, untuk menambah wawasan guru, *ketiga*, mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif efisien untuk kepentingan pembelajaran, *keempat*, mendorong keterlibatan seluruh guru dalam setiap kegiatan di sekolah, *kelima*, melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam melaksanakan suatu kegiatan, dan lainnya dalam meningkatkan mutu tenaga kependidikan.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) educator (pendidik), (2) manajer; (3) administrator, (4) supervisor (penyelia), (5) leader (pemimpin), (6) pencipta iklim kerja, dan (7) wirausahawan.⁸ Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, di bawah ini akan diuraikan secara singkat dari peran kepala sekolah tersebut :

1. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Kepala sekolah sebagai harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik pada suatu lembaga pendidikan, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah harus berusaha

⁸ Depdiknas. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB*, (Jakarta : BP. Cipta Karya. 2006).

menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya 4 (empat) macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistic.⁹

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai educator, kepala sekolah harus merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik, antara lain :

- a. Mengikutkan tenaga pendidik dalam penatran guna menambah wawasan, meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya kejenjang yang lebih baik.
- b. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- c. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

2. Kepala sekolah sebagai manajer

Tugas menejer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengkoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan

⁹ Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Prolaku Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 22

dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

3. Kepala sekolah sebagai administrator.

Dalam hal ini Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.¹⁰

4. Kepala sekolah sebagai supervisor

Tugas Kepala Sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan tenaga kependidikan. Kinerja kepala sekolah sebagai supervisor menuntut kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan. Kegiatan supervisi dapat dilakukan melalui teknik individu dan teknik kelompok.

Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh: 1). Menumbuhkan kesadaran terhadap tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan b).

¹⁰ Soewaji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*, (Yogyakarta :Kanisius, 1993) hlm. 26

Meningkatkan ketrampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (E. Mulyasa, 2004). Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

5. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Kepala Sekolah sebagai Leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

Dalam hal ini, maka kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan, karena kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Seorang pemimpin transformasional memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan mengaktifkan (menstimulus) kebutuhan-kebutuhan mereka yang lebih tinggi.¹¹

Kepala sekolah sebagai leader harus mempunyai visi, karena visi merupakan sebagai segala sesuatu yang ingin dicapai secara ideal dari seluruh aktivitas. Visi juga dapat diartikan sebagai gambaran mental tentang sesuatu yang ingin dicapai di masa depan. Visi adalah cita-cita. Visi adalah wawasan ke depan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota dengan cara member arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.¹²

¹¹ E. Mulyasa, E. Mulyasa, Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Koneksi Menyukkseskan MBS dan KBK, hlm. 130

¹² Ibid

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

6. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

7. Kepala sekolah sebagai wirausahaan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah

seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya. Se jauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Selanjutnya menurut Ki Hajar Dewantoro, pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranannya sebagai berikut:

1. Di muka memberi tauladan (*Ing Ngarsa Sung Tulodo*)
2. Di tengah membangun semangat (*Ing Madya Mangun Karso*)
3. Di belakang memberikan pengaruh (*Tut Wuri Handayani*)¹³

Ketiga macam peranan diatas sebenarnya telah mencakup semua macam peranan pemimpin seperti diuraikan dimuka jika masing-masing diberi arti lebih luas.

Kompleksitas peran-peran itu bukan hanya sementara memperbaiki hubungan internal, yaitu komunikasi antar kepala sekolah dengan para guru, tenaga administrasi dan siswa dalam memperjelas peranannya akan tugas masing-masing di sekolah, tetapi harus pula

¹³ Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983), hlm. 48.

mengadakan komunikasi secara eksternal dengan masyarakat dan orang tua atau wali siswa.

Hubungan dengan masyarakat yang dimaksud di atas adalah karena pendidikan pada akhirnya menampilkan diri pada terwujudnya pribadi yang sesuai dengan kenyataan diri dan lingkungan seseorang. Adanya peranan-peranan diatas kiranya sangat bermanfaat bagi kepala sekolah dan pemimpin-pemimpin kependidikan lainnya untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih baik dan berhati-hati agar mampu meningkatkan profesionalisme guru dalam mewujudkan tujuan pendidikan secara optimal.

Sehubungan dengan itu kepala madrasah/sekolah yang efektif dalam manajemen sekolah dapat dilihat berdasarkan kreteria sebagai berikut :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancer, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen; serta

6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.¹⁴

c. Peran Kepala Sekolah dalam MSDM

Untuk melaksanakan manajemen, maka diperlukan seorang pemimpin yang baik. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk meminta orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁵

Peran kepala sekolah (pemimpin) dalam manajemen sumber daya manusia, adalah :

- a. Sebagai pelaksana (executive)
- b. Sebagai perencana (planner)
- c. Sebagai seorang ahli (expert)
- d. Mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (external group representative)
- e. Mengawasi hubungan antaranggota kelompok (controller of internal relationship)
- f. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman
- g. Bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and mediator)
- h. Merupakan bagian dari kelompok (exemplar)
- i. Merupakan lambang kelompok (symbol of the group)

¹⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm 126

¹⁵ Panji Anoroya, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2001), hlm. 1

- j. Pemegang tanggungjawab para anggota kelompok (surrogate for individual responsibility)
- k. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (ideologist)
- l. Bertindak sebagai seorang ayah (father figure)
- m. Sebagai kambing hitam (scape goat).¹⁶

Jika disadari, bahwa peranan-peranan tersebut di atas, maka bagi kepala sekolah atau pemimpin pendidikan memiliki faedah untuk menjalankan tugasnya dengan lebih berhati-hati untuk menuju ke arah yang lebih baik lagi.

Disamping itu menurut Moh. Uzer Usman menambahkan, diantaranya:

- a. Memiliki kode etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- b. Memiliki objek/klien layanan yang tetap seperti guru dan murid.
- c. Diakui oleh masyarakat karena diperlukan jasanya di masyarakat,¹⁷

Menurut Mintzberg bahwa sebagian besar tugas manajer pada hakekatnya digunakan secara penuh untuk memikirkan system pembuatan strategi organisasinya, dengan kata lain menejer terlibat secara substansional di dalam setiap pembuat keputusan organisasinya, karena : 1). Secara otoritas yang formal manejer adalah satu-satunya diperbolehkan terlibat untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam

¹⁶ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 65-66

¹⁷ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 15

organisasi, 2). Sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atau keputusan yang baik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasinya, dan 3) keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan control semuanya.¹⁸

Bagi seorang pemimpin dalam menciptakan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan, maka ia harus berfungsi sebagai berikut :

- a. Pemimpin berfungsi memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam kelompok.
- b. Pemimpin berfungsi mengusahakan suatu tempat kerja yang menyenangkan, sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat kerja dalam pelaksanaan tugas.
- c. Pemimpin dapat menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok.
- d. Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang terdapat pada pemimpin, bukan untuk berkuasa atau mendominasi, melainkan untuk memberi sumbangan kepada kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.¹⁹

Menurut T. Hani Handoko, seorang menejer mempunyai peran yang sangat luas untuk menggerakkan organisasi menuju sasaran -sasaran yang

¹⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 17

¹⁹ R. Soekarto Indrachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor; Ghalia Indonesia), hlm. 4-5

telah ditetapkan. Untuk itu seorang menejer memiliki tugas yang sangat penting, diantaranya adalah :

- a. Menajer bekerja dengan dan melalui orang lain.
- b. Menajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-preoritas.
- c. Menajer bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan.
- d. Menajer harus berpikir secara analitis dan konsepsual.
- e. Manajer adalah seorang mediator.
- f. Manajer adalah seorang politisi.
- g. manajer adalah seorang diplomat.
- h. Manajer mengambil keputusan-keputusan sulit.²⁰

Seorang kepala sekolah harus mampu mengerakkan sumber daya manusia yang memiliki kecakapan, motivasi dan kreativitas secara maksimal untuk :

- a. Memungkinkan sekolah mengatasi ketidakpastian atau kelemahan (*infirmity*);
- b. Menyesuaikan progam pendidikan secara terus-menerus terhadap kebutuhan hidup individu dan kebutuhan kompetisi di dalam masyarakat yang dinamis;
- c. Menggunakan kepemimpinan yang membentuk organisasi kemanusiaan didalam cara yang sesuai antara kepentingan individu dengan kepentingan sekolah;

²⁰ T. Hani Handoko, Manajemen, (Yogyakarta; BPFE-Yogyakarta, 2003), hlm. 28-29

- d. Menciptakan kondisi dan suasana kondusif untuk meningkatkan pertumbuhan sikap kepeloporan / sukarela dan efektifitas individu secara maksimal;
- e. Mempengaruhi orang-orang biasa, sehingga mampu tampil dalam bentuk yang luar biasa.²¹

Kriteria peran kepala madrasah sebagai keberhasilan dalam kepemimpinannya, sebagaimana dikemukakan oleh Achmad Sanusi, sebagai berikut;

1. Hasil Pendidikan dalam arti layanan pendidikan, artinya banyak ragam layanan pendidikan yang diciptakan atau diproduksi dan ditawarkan,
2. Hasil pendidikan merupakan perolehan yang dicapai peserta didik dan berbagai kegiatan belajarnya,
3. Hasil pendidikan dalam arti prestasi ekonomis financial yang ditampilkan dan diterima peserta didik sesudah selesai mengikuti program pendidikannya, dan
4. Hasil pendidikan merupakan output social budaya yang diciptakan, diproduksi dan diserahkan oleh para lulusannya kepada masyarakat.²²

Untuk lebih jelasnya, peran kepala madrasah/sekolah dalam manajemen sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah :

1. Peranan hubungan antar perseorangan (*interpersonal roles*).
 - a. Sebagai Lambang, yakni suatu peran yang dilakukan untuk mewakili madrasah yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan

²¹ Wahjosumidjo, *loc. cit*

²² Sufyarman, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2004), hlm 209-210

yang timbul secara formal, seperti menghadiri acara pembukaan, peresmian, pengguntingan pita, pemukulan gong dan lain sebagainya.

- b. Sebagai Pemimpin, yakni melakukan hubungan interfersonal dengan yang dipimpinnya seperti memotivasi, mengembangkan/pembinaan dan mengendalikan lembaga.
- c. Sebagai pejabat perantara, yakni melakukan intraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada di luar madrasah untuk mendapatkan informasi.

2. Peranan informasional (*informational roles*).

- a. Sebagai monitor, peranan ini manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar mampumendeteksi perubahan-perubahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan dan kesempatan-kesempatan yang ada untuk membangun pengetahuannya tentang lingkungannya.
- b. Sebagai dessinator, manajer berperan untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam madrasah yang dipimpinnya. Ia melakukan penyampaian informasi-informasi dari luar madrasah, atau informasi yang berasal dari bawahannya ke bawahan lainnya.
- c. Sebagai juru bicara (spokesman), yakni menejar berperan untuk menyampaikan informasi ke luar madrasah. Secara formal menejer mewakili atau bertindak atas nama madrasah.

3. Peranan sebagai pengambil keputusan (*decisional roles*)

- a. Memperbaiki penampilan sekolah (Entrepreneur), yakni manajer berperan sebagai pemrakarsa dan perancang terhadap madrasah atau lembaga untuk mencari beberapa kesempatan dan situasi yang berangkali dapat dipertimbangkan sebagai masalah, kemudian menejer merancang suatu kegiatan untuk mengadakan perubahan-perubahan yang terkendali.
- b. Orang yang memperhatikan gangguan (disturbance –handler), yakni menejer bertanggung jawab terhadap madrasah atau lembaga pendidikan ketika lembaganya terancam bahaya, misalnya akan dibubarkan, terkena gosip, isu-isu kurang baik, dan sebagainya.
- c. Orang yang menyediakan segala sumber (a resource allacater), yakni menejer berperan untuk memutuskan ke mana sumber daya akan ditrisbusikan dilembaga tersebut.
- d. Mengadakan pembicaraan dengan pihak luar (A Negotia-tor roles), yakni menejer diminta untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi dengan pihak-pihak lain di luar madrasah ataupun dengan individu-individu yang ada di dalam lembaga. Kondisi manejer pada kesempatan adalah sebagai kontingen untuk membicarakan segala perkara yang diagendakan dalam negosiasi tersebut.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Pada hakikatnya konsep dari manajemen itu bersifat netral dan universal. Karakteristik tugas pokok dan fungsi institusi lembagalah yang

membuat replika manajemen menjadi berbeda, maka dari itu konsep manajemen dapat ditransfer pada institusi yang bervariasi atau berbeda tugas pokok dan fungsinya.

Kata “manajemen” awalnya hanya populer dalam dunia bisnis. Sedangkan dalam dunia pendidikan lebih dikenal dengan istilah administrasi. Namun jika dilihat dari fungsi organiknya administrasi dan manajemen hampir sama. Meskipun ada ahli yang membedakan dan menyatakan bahwa manajemen merupakan inti dari administrasi. Istilah administrasi umumnya digunakan manakala merujuk pada proses kerja manajerial tingkat puncak (*top management*) yang dilihat dari konteks keorganisasian. Sedangkan istilah manajemen merujuk pada proses kerja manajerial yang lebih operasional. Terry mendefinisikan “manajemen dari sudut pandang fungsi organiknya, yaitu manajemen adalah proses perencanaan pengorganisasian, aktuasi, pengawasan baik sebagai ilmu maupun seni untuk mencapai tujuan yang ditentukan”.²³

Menurut Randall B. Dunham dan John L. Pierce, manajemen adalah; “*A process of planning, organizing, directing and controlling organizational resource -human, financial, physical, and informational- in the pursuits of organizational goal*” Atau proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi –

²³ Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mengaruhnya*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), Cet. 4, hlm. 164.

manusia, keuangan, fisik, dan informasi– dalam rangka mencapai tujuan organisasi.²⁴

Sementara Peter menyebut manajemen sebagai *also tasks, activities, and functions. Irrespective of the labels attached to managing, the elements of planning, organizing, directing, and controlling are essential.*²⁵ (Manajemen adalah juga tugas, aktivitas dan fungsi. Terlepas dari aturan yang mengikat untuk mengatur unsur-unsur pada perencanaan, pengorganisasian, tujuan, dan pengawasan adalah hal-hal yang sangat penting). James, menjelaskan bahwa *Management is a fundamental human activity.*²⁶ (Manajemen adalah aktivitas manusia yang sangat mendasar).

Lebih lanjut, Siagian menyatakan bahwa manajemen adalah *Kemampuan dan ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain*.²⁷

Sedangkan Dale, menengarai bahwa Manajemen merupakan “(1) mengelola orang-orang, (2) pengambilan keputusan, (3) proses pengorganisasian dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan.”²⁸

²⁴ Randall B. Dunham & John L. Pierce, *Management*, (Illinois: Scott Foreman Co. 1989), hlm. 6.

²⁵ Peter. P. Schoderbek, *Management*, (San Diego: Harcourt Broce Javano Vich, 1988), hlm. 8.

²⁶ James H. Donnelly. JR., *Fundamentals of Management*, (Irwin Dorsey: Business Publications, 1981), hlm. 1.

²⁷ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administarsi*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), Cet. 20, hlm. 5.

²⁸ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), Cet. 1, hlm. 3.

Terry, merumuskan bahwa Manajemen yaitu proses mencapai tujuan yang telah ditetapkan dahulu dengan mempergunakan kegiatan-kegiatan orang lain”.²⁹ Selanjutnya, Sarwoto secara singkat menyatakan bahwa manajemen adalah persoalan mencapai sesuatu tujuan-tujuan tertentu dengan suatu kelompok orang-orang,³⁰

Sedangkan menurut Winardi, Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber-sumber lain.³¹ Sondang P. Siagian, manajemen adalah: sebagai kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.³²

Menurut Ibrahim Ishmat Muthowi manajemen adalah :

الإصطلاحه الذى يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة الى العمل فالمنشأة .

Suatu aktivitas yang melibatkan proses pengarahan, pengawasan dan pengerahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktivitas dalam suatu organisasi.³³

Sehingga manajemen dapat diartikan suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerja sama, partisipasi dan keterlibatan sejumlah orang dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang

²⁹ J. Pangkyim, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Gladia Indonesia,1982), hlm. 38.

³⁰ Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1978), hlm. 44.

³¹ Winardi, *Asas-asas Manajemen*, (Bandung: Penerbit Alumni,1983), hlm. 4.

³² Sodang P. Siagian, *Op. Cit.*, hlm. 5.

³³ Ibrahim Ishmat Mutthowi, *Al-Ushul Al-Idariyah li al-Tarbiyah*, (Riyad: Dar al-Syuruq, 1996), hal. 13.

ditetapkan secara efektif. Manajemen mengandung unsur bimbingan, pengarahan, dan pengarahannya sekelompok orang terhadap pencapaian sasaran umum. Sebagai proses sosial, manajemen meletakkan fungsinya pada interaksi orang-orang, baik yang berada di bawah maupun berada di atas posisi operasional seseorang dalam suatu organisasi.³⁴

Hal ini menunjukkan bahwa salah satu fungsi manajemen adalah menempatkan orang pada posisinya yang tepat. Rasulullah SAW memberi contoh dalam hal ini sebagaimana menempatkan orang di tempatnya. Hal ini misalnya dapat dilihat bagaimana Abu Hurairah ditempatkan oleh Rasulullah SAW sebagai penulis hadits atau dapat dilihat bagaimana Rasulullah menempatkan orang-orang yang kuat setiap pekerjaan dan tugas sehingga posisinya benar-benar sesuai dengan keahliannya.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa: (1) manajemen merupakan usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan; (2) manajemen merupakan sistem kerja sama; dan (3) manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber- sumber lainnya.

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Istilah sumber daya manusia, terdiri dari tiga suku kata yaitu sumber, daya, dan manusia. Dari ketiga suku kata tersebut kalau diartikan

³⁴ Soegabio Admodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Arda Dizya Jaya, 2000), hal. 5.

satu persatu mempunyai arti bahwa: sumber adalah tempat keluar, asal.³⁵

Daya adalah kemampuan melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak.³⁶ Sedangkan manusia adalah mahluk yang berakal budi.³⁷

Kalau ketiga suku kata tersebut digabungkan menjadi sumber daya manusia maka mempunyai arti potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi.³⁸

Menurut Bukhari Zainun bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah daya yang bersumber dari manusia.³⁹ Dari pengertian ini, Bukhari Zainun memberikan suatu batasan tentang contoh daya yang bersumber dari manusia. Diantaranya kejujuran, kecantikan, kesucian, ketaatan, kesetiaan, ketegasan, kesabaran, keimanan, kebijaksanaan, kerajinan, ketangguhan, kemandirian, ketekunan, kelincahan, ketajaman, ketelitian, keteraturan, ketulusan, kesungguhan, kerapian, keihlasan, kemampuan, kebersihan, ketenangan, ketrampilan, kesopanan, ketenaran, kesetiakawanan, keahlian, keinginan, kewiraswastaan, kearifan, kemauan, kepandaian, keterbukaan, ketanggapan, kecerdikan, keberanian, keberuntungan, kelihaian, keadilan, kemajuan, ketakwaan, keteguhan, kewanitaan, kepemimpinan, keperkasaan, kebersamaan, keibuan, kejantanan, kekeluargaan, ketangkasan, kematangan, kedewasaan, kecekatan, kebijakan,

³⁵ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), cet. 7, hlm. 973.

³⁶ *Ibid*, hlm. 213.

³⁷ *Ibid*, hlm. 629.

³⁸ *Ibid*, hlm. 973

³⁹ Bukhari Zainun, *Op. cit*, cet. 3, hlm. 57.

kegotongroyongan, ketahanan, kepeloporan, kebenaran, kecepatan, kepengikutan, kewirausahaan, kekuatan, kecerdasan, keramah-tamaan.⁴⁰

Sedangkan menurut M. Dawam Rahardjo, bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah sumber daya yang terdapat pada manusia.⁴¹ Dari pengertian ini, M. Dawam Raharjo lebih lanjut mengemukakan bahwa dalam hal ini manusia dianggap sebagai yang memiliki sumber daya (*resource*) yang mengandung kekuatan. Kata sumber yang mempunyai arti tempat keluar atau asal, dipahami sebagai sesuatu asal kekuatan, begitu juga kata "*resource*" yang berasal dari kata kerja latin *surgere*, kata itu menggambarkan suatu mata air itu mengalir terus menerus sekalipun dipakai.

Berbagai pengertian tentang sumber daya manusia di atas, merujuk pada kemampuan yang dimiliki oleh manusia, dikatakan bahwa manusia mempunyai sumber daya tidak terlepas dari kemampuan *regeneratif* yang dimiliki oleh manusia.

Sumber daya manusia merupakan suatu konsep yang relatif baru, konsep ini muncul dalam ilmu ekonomi pembangunan. Konsep ini berkembang dari pembahasan mengenai buruh (*labour*) atau tenaga kerja manusia sebagai salah satu faktor produksi sesudah tanah atau sumber alam.⁴²

⁴⁰ Ibid, hlm. 67.

⁴¹ M. Dawam Raharjo, *Islam dan Transformasi Budaya*, (Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Prima Yasa, 2002), hlm. 74.

⁴² M. Dawam Raharjo, *Intelektual, Intelegensia dan Perilaku Politik Bangsa*, (Bandung: Mizan, 1996), cet. 3, hlm. 355.

Dalam hal ini, manusia dalam dirinya mengandung sumber daya yang berupa kekuatan. Sehingga istilah sumber daya manusia mencakup semua energi, ketrampilan, bakat dan pengetahuan manusia.

Mempersoalkan sumber daya manusia (SDM), pada dasarnya adalah mempersoalkan upaya optimalisasi potensi manusia bagi kehidupan dirinya dan kehidupan masyarakat luas. Sebab sumber daya yang dimiliki oleh manusia merupakan modal bagi kehidupannya.

Sumber daya manusia secara konseptual memandang bahwa manusia sebagai sesuatu yang memiliki kekuatan, dan juga merupakan suatu kesatuan jasmani dan rohani yang dimiliki oleh individu, wujud kualitas jasmani ditampakkan oleh postur tubuh, kekuatan, daya tahan, kesehatan dan kesegaran jasmani.

Dari sudut pandang ilmu pendidikan Islam, kualitas rohani manusia mencakup tiga domain (ranah) yaitu: kognitif, afektif dan psikomotorik. Kualitas ranah kognitif digambarkan oleh tingkat kecerdasan individu. Sedangkan kualitas ranah afektif digambarkan dengan kadar keimanan, budi pekerti, integritas kepribadian dan lain sebagainya. Sementara kualitas ranah psikomotorik dicerminkan oleh tingkat ketrampilan, produktifitas dan kecakapan mendayagunakan peluang berinovasi.

Istilah sumber daya manusia mencakup semua energi, ketrampilan, bakat dan pengetahuan manusia yang dipergunakan secara potensial, dan dapat dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa-jasa yang bermanfaat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia

merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki oleh individu.

Daya pikir merupakan kecerdasan yang tolak ukurnya adalah IQ (*Intelligence Quotient*) yang nantinya diimplementasikan untuk menciptakan ide-ide, sedangkan daya fisik dimaksudkan sebagai kekuatan seseorang untuk melakukan pekerjaan maupun ketahanannya menghadapi serangan penyakit. Suatu contoh yang kaitannya dengan daya fisik yaitu kekuatan seseorang dalam bekerja satu dengan yang lainnya berbeda. Ada yang bekerja hanya kuat lima jam sehari, adapula orang yang kuat bekerja selama delapan jam sehari bahkan adapula yang kuat bekerja lebih dari delapan jam sehari. Sehingga dari sini dapat pula dipahami pula bahwa manusia adalah orangnya, sedangkan sumber daya manusia adalah kemampuan totalitas daya pikir dan daya fisik yang terdapat pada orang tersebut.

Dengan adanya kekuatan tersebut manusia dituntut untuk dapat mengaktualisasikan dirinya dan mampu bersaing dengan yang lain dalam produksi baik itu berupa barang ataupun jasa. Supaya produktivitas kerjanya meningkat maka kualitas sumber daya manusianya harus ditingkatkan dalam kegiatan-kegiatan produktif.

Kegiatan produktif diartikan sebagai kegiatan-kegiatan yang menghasilkan produk dan jasa. Salah satu konsekuensi dalam penggunaan sumber daya manusia dalam pembangunan adalah pengembangan sumber daya manusia, potensi dan kemampuan manusia

perlu dikembangkan terus menerus, sehingga pemanfaatannya dapat semakin meningkat.

Dalam proses pembangunan, sumber daya manusia merupakan factor penentu karena manusia adalah agen aktif yang berpikir dan bertindak. Dengan alat-alat yang telah diciptakannya manusia melakukan penggalian pengolahan sumber-sumber (potensi) alam, sehingga dapat dipahami bahwa sumber daya manusia mengusahakan kesempatan kerja dan keterampilan.

c. Teori tentang Sumber Daya Manusia

Manusia yang dipandang memiliki kemampuan atau kekuatan mempunyai kelebihan kemampuan dibanding dengan makhluk lain, dengan kekuatan tersebut manusia memiliki daya untuk mengembangkan diri yang nantinya akan menjadi agen aktif yang berfikir dan berkepribadian.

Teori sumber daya manusia merupakan suatu teori yang berpandangan tentang bagaimana kemampuan atau kekuatan manusia tersebut dapat dikembangkan. Teori sumber daya manusia beranggapan bahwa kemajuan manusia tidak datang dengan spontanitas, akan tetapi kemajuan manusia terjadi secara bertahap dan melalui proses.

Menurut Imam Barnadib, bahwa yang dimaksud dengan suatu teori adalah suatu ilmu yang terstruktur sebanyak mungkin.⁴³ Sehingga dari

⁴³ Imam Barnadib, *Dasar-Dasar Kependidikan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), hlm. 5.

pengertian ini, suatu teori disebut dengan teori sumber daya manusia karena mempunyai pandangan tentang pendidikan dengan menempatkan manusia pada bagian depan.

Teori sumber daya manusia ini didukung oleh aliran progresivisme yang pandangan utamanya adalah berorientasi ke masa depan dan kemajuan, kemajuan hanya diperoleh dengan mengembangkan berbagai ilmu pengetahuan secara kreatif.

Pengertian dasar yang menjadi ciri dari aliran ini adalah: *progress* yang berarti maju. Progresivisme lebih mengutamakan perhatiannya ke masa depan dari pada masa lalu.⁴⁴ Dari signifikansi tersebut, Zuhairini mengklasifikasikan sifat aliran progresivisme dalam dua kelompok yaitu: negatif dan positif. Dikatakan negatif dalam arti progresivisme menolak otoriterisme dan absolutisme dalam segala bentuk. Seperti terdapat dalam agama, politik, etika dan epistemologi. Dikatakan positif dalam arti bahwa progresivisme menaruh kepercayaan terhadap kekuatan alamiah dari manusia, kekuatan-kuatannya diwarisi oleh manusia dari alam sejak lahir.⁴⁵

Progresivisme tidak berdiri sendiri akan tetapi merupakan suatu perkumpulan dari pragmatisme, instrumentalisme, experimentalisme dan environmentalisme yang menjadi watak dari progresivisme yang mengakui dan berusaha mengembangkan asas progresivitas.

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 18.

⁴⁵ Zuhairini dkk, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), cet.2, hlm.21, sedangkan Muhammad Noer Syam menyebutkan, dengan istilah negative dan diagnostic and remedial. Lihat. Muhammad Noer Syam, *Filsafat Kependidikan dan Dasar Filsafat Kependidikan Pancasila*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1988), cet. 3, hlm. 228.

Progresivisme berwatak pragmatisme karena menurut pandangan pragmatisme bahwa manusia dalam hidupnya harus tetap *survive*. Berwatak instrumentalisme karena berpandangan bahwa instrumen dalam menghadapi perubahan adalah potensi intelegensi manusia. Berwatak experimentalisme karena pandangannya mengakui bahwa percobaan adalah alat untuk menguji kebenaran. Sedangkan berwatak environmentalisme karena pandangannya menganggap bahwa lingkungan hidup mempengaruhi pembinaan kepribadian.⁴⁶

Ciri utama progresivisme yaitu mempercayai manusia sebagai subjek yang memiliki kemampuan untuk meghadapi dunia dan lingkungan hidupnya yang multikompleks dengan skiil dan kekuatan sendiri. Dan dengan kemampuan itu manusia dapat memecahkan semua problemnya secara inteligen.⁴⁷

Dengan diberinya akal kecerdasan (intelligen), manusia mampu berkreasi baik itu dalam ilmu pengetahuan, kebudayaan dan juga peradaban. sehingga aliran progresivisme menempatkan manusia pada kedudukan yang sentral, karena manusia memiliki kemampuan atau kekuatan yang tidak dimiliki oleh mahluk lain.

Progres yang dengan kata lain dapat dipahami sebagai kemajuan merupakan inti perhatian dari progresivisme, sehingga dari sini progresivisme memandang bahwa manusia memiliki segudang kemampuan (potensi). Kemampuan yang dimiliki oleh manusia tidak

⁴⁶ *Ibid*, hlm. 228-229.

⁴⁷ *Ibid*, hlm. 227.

akan berkembang secara spontanitas atau dengan sendirinya, akan tetapi kemampuan tersebut berkembang secara bertahap, dan tahap demi tahap tersebut akan dilalui oleh manusia melalui belajar.

Aliran progresivisme beranggapan bahwa dengan belajar kemampuan (potensi) manusia akan berkembang, pandangan progresivisme mengenai belajar bertumpu pada pandangan anak didik sebagai makhluk yang mempunyai kelebihan dibandingkan dengan makhluk-mahluk yang lain.⁴⁸

John Dewey yang merupakan tokoh aliran progresivisme berpandangan, bahwa belajar bukan merupakan penerimaan dan penerapan terhadap pengetahuan terdahulu yang telah ada, melainkan belajar merupakan rekonstruksi yang terus menerus sesuai dengan penemuan-penemuan baru.⁴⁹

Dengan rekonstruksi tersebut maka anak didik akan mampu berkeaktifitas, karena belajar merupakan suatu perilaku. Sebagaimana dijelaskan oleh Skinner, bahwa belajar adalah suatu perilaku, pada saat orang belajar maka responnya menjadi baik.⁵⁰ Dalam hal ini belajar yang dipahami sebagai suatu perilaku akan menimbulkan kreatifitas atau tidak kreatifitasnya anak didik, sehingga aliran progresivisme menolak otoriter dalam belajar, dengan otoriter kemampuan manusia tidak akan berkembang.

⁴⁸ Imam Barnadib, *Filsafat Pendidikan*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), cet.8, hlm. 34.

⁴⁹ Uyo Sa'dulloh, *Pengantar Filsafat Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2003), hlm.147.

⁵⁰ Dimiyati dan Mujiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1999), hlm.

Mengenai belajar progresivisme bertumpu pada pandangannya tentang anak didik, progresivisme beranggapan bahwa anak didik memiliki kelebihan dan kemampuan. Dengan akal dan kecerdasanya anak didik mempunyai bekal untuk memecahkan problem hidupnya.

Dari sini anak didik yang dipandang memiliki kemampuan atau potensi haruslah diarahkan sehingga anak didik yang memiliki kemampuan haruslah dikembangkan dan ditingkatkan. Di sinilah peran pendidikan untuk meningkatkan kecerdasan anak didik dan memfungsikan kemampuan yang dimilikinya, baik kemampuan jasmani ataupun kemampuan rohani. Dengan memfungsikan dan meningkatkan kemampuan tersebut, anak didik yang juga merupakan makhluk sosial akan mampu aktif dan memanfaatkan lingkungannya, serta menjadi sumber daya manusia yang berkualitas.

d. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan.⁵¹

⁵¹ Uhar Sputra, "*Manajemen SDM Pendidikan*", [Http://uharsputra.wordpress.com/01122008](http://uharsputra.wordpress.com/01122008).

Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pula pada saat organisasi memerlukannya.⁵²

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua praktik manajemen yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap organisasi. Manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktifitas-aktifitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.⁵³

Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap

⁵² Blackice, "Definisi, Pengertian dan tugas dan fungsi MSDM" [Http://blackice89.blogspot.com./01122008](http://blackice89.blogspot.com./01122008).

⁵³ Sadili Samsudin, *op. cit.* hlm. 22.

organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, para manajer dan departemen manajemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.⁵⁴

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi.

3. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan (planning) adalah suatu proses untuk menentukan rencana atau program kegiatan. Suatu perencanaan selalu berkaitan dengan tujuan. Perencanaan membantu kita untuk mengetahui apa yang harus dilakukan. Perencanaan tidak dapat dibuat secara tergesa-gesa, namun memerlukan waktu yang cukup.

G.R Terry dalam bukunya *principles of Management*, yang dikutip dalam bukunya Sadili Samsudin mendefinisikan perencanaan (*planning*) sebagai berikut, "*planning is the selecting and relating of facts and the*

⁵⁴ *Ibid.* hlm. 30.

making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results". Artinya, perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat menggunakan asumsi-asumsi mengenai waktu yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁵⁵

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi yang pertama-tama yang harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah dan akan ditetapkan.⁵⁶

Suatu rencana harus disesuaikan dengan kondisi yang ada dan menggunakan asumsi-asumsi untuk masa depan sehingga sasaran atau tujuan yang ingin dicapai benar-benar dapat diwujudkan. Perencanaan sumber daya manusia membutuhkan kecermatan karena berkaitan dengan hajat hidup manusia. Suatu perencanaan sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1). Mengumpulkan informasi secara reguler dan terus-menerus.

⁵⁵ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV pustaka setia 2006), hlm.59-60.

⁵⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Andi offset 2003) hlm. 83.

- 2). Menganalisis permintaan dan penawaran sumber daya manusia masa kini dan masa datang.
- 3). Menggunakan hasil analisis sebagai bahan penyusunan kebijakan program, proyek, dan kegiatan di bidang ketenagakerjaan dan kesempatan kerja.
- 4). Memanfaatkan sumber daya manusia menurut jabatan dan kualitasnya.
- 5). Melaksanakan monitoring secara terus-menerus terhadap kebijakan untuk melakukan perubahan atau penyesuaian.
- 6). Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia.

Komponen utama dari perencanaan sumber daya manusia adalah penentuan tipe sumber daya manusia yang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu (jangka pendek, jangka menengah, dan panjang). Perencanaan tenaga kerja merupakan kegiatan mengidentifikasi jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan. Untuk menyusun rencana tenaga kerja, seorang manajer sumber daya manusia akan memproyeksikan penawaran dan permintaan terhadap sumber daya manusia. Perencanaan lalu menentukan perbedaan antara permintaan dengan suplai, yakni terdapat kelebihan atau kekurangan, atau berapa jumlah suplai sumber daya manusia yang akurat untuk tipe tenaga kerja

atau jabatan tertentu. Dengan demikian, perencanaan tenaga kerja berkaitan erat dengan kebijakan strategis organisasi atau perusahaan.⁵⁷

b. Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi Sumber Daya Manusia

1) Rekrutmen

Setelah diadakan perencanaan SDM, analisis dan klasifikasi pekerjaan, maka, langkah berikutnya adalah melaksanakan rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.⁵⁸ Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.

Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.⁵⁹

2) Seleksi

Istilah seleksi maksudnya pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia, pada dasarnya seleksi bertujuan untuk mendapatkan tenaga

⁵⁷ Sadili Samsudin, *Op. cit*, hlm. 60-61.

⁵⁸ S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi aksara 1994) hlm. 100-

⁵⁹ Sadili Samsudin. *Op.cit*. hlm. 81.

kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan diskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Setelah seleksi berhasil menetapkan jumlah tenaga kerja disertai dengan kualitas yang sesuai, maka diperlukan langkah orientasi ketika tenaga kerja baru diterima sebagai karyawan atau pegawai baru dari organisasi.⁶⁰

Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.⁶¹

3) Orientasi Sumber Daya Manusia

Program orientasi adalah kegiatan pengenalan para karyawan baru terhadap organisasi, fungsi, tugas, dan orang-orang perusahaan. Masalah karyawan atau pegawai baru dalam organisasi atau perusahaan bukanlah masalah yang ringan, sebab dalam diri karyawan baru tentu banyak hal yang merupakan pertanyaan-pertanyaan yang perlu segera dijawab dengan jelas dan tepat.⁶²

c. Pengembangan

Pengembangan dan evaluasi karyawan (*Development and evaluation*). Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

⁶⁰ *Ibid*, hlm. 92-93

⁶¹ Faustino Cardoso Gomes, *Op. cit.* hlm. 117

⁶² Sadili Samsudin, *Op. cit.* hlm. 104

Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

d. Kompensasi

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat financial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa financial maupun non-finansial. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (nonfinansial). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua: kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, upah insentif dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*, atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodic kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. *Upah* adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. *Upah insentif* adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di

atas prestasi standar. *Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan (financial atau non_finansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kesehatan, darmawisata, dan lain sebagainya.⁶³

Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan.

d. Pemberhentian

Suatu pemberhentian personil berarti lepasnya hubungan kerja secara resmi dari kesatuan atau organisasi tempat mereka bekerja. Lepasnya hubungan kerja, yang saat ini dikenal dengan istilah PHK (pemutusan hubungan kerja), jika diberhentikan secara tidak hormat, mungkin ikatan hubungan kerja masih ada, namun karena sesuatu sebab terpaksa harus diputuskan hubungan kerjanya.

Dalam kehidupan “*Business*”, pengambil inisiatif pemutusan hubungan kerja adalah pihak pengelola perusahaan, meskipun dapat pula terjadi atas keinginan individual karyawan. Setiap pemutusan hubungan kerja harus berdasarkan pada ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Menurut Manulang yang dikutip oleh Sadili Samsudin, dalam bukunya yaitu persyaratan yang harus dipenuhi untuk suatu pemutusan

⁶³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, (Jakarta: PT toko gunung agung 1997) hlm. 133-134.

hubungan kerja, setidaknya meliputi tenggang waktu pemberhentian, izin dan saat pemberhentian, alasan pemberhentian, dan pemberian pesangon, uang jasa ataupun uang ganti rugi.⁶⁴

c. Evaluasi

Evaluasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *evaluation*. Menurut Mehrens dan Lehmann yang dikutip oleh Ngalim Purwanto, evaluasi dalam arti luas adalah suatu proses merencanakan, memperoleh dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan.⁶⁵

Selanjutnya, Roestiyah dalam bukunya *Masalah-masalah ilmu keguruan* yang kemudian dikutip oleh Slameto, mendeskripsikan pengertian evaluasi sebagai berikut:⁶⁶

- 1) Evaluasi adalah proses memahami atau memberi arti, mendapatkan dan mengkomunikasikan suatu informasi bagi petunjuk pihak-pihak pengambil keputusan.
- 2) Evaluasi ialah kegiatan mengumpulkan data seluas-luasnya, sedalam-dalamnya, yang bersangkutan dengan kapabilitas siswa, guna mengetahui sebab akibat dan hasil belajar siswa yang dapat mendorong dan mengembangkan kemampuan belajar.

⁶⁴ Sadili Samsudin. *Op. cit.* hlm. 266-267.

⁶⁵ Ngalim Purwanto, M.P., *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), Cet Ke-12, hlm. 3

⁶⁶ Slameto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), Cet Ke-3, hlm. 6

- 3) Dalam rangka pengembangan sistem instruksional, evaluasi merupakan suatu kegiatan untuk menilai seberapa jauh program telah berjalan seperti yang telah direncanakan.
- 4) Evaluasi adalah suatu alat untuk menentukan apakah tujuan pendidikan dan apakah proses dalam pengembangan ilmu telah berada di jalan yang diharapkan.

Dalam konteks Manajemen sumber day amanusia, Evaluasi dilakukan dalam bentuk pengawasan terhadap sumber daya manusia, yaitu pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MSDM

Kepala sekolah merupakan orang yang disertai tugas dan tanggung jawab untuk mengelola seluruh kegiatan sekolah.⁶⁷ Salah satunya yaitu berperan dalam meningkatkan profesionalisme guru dengan mengarahkan dan membina guru-guru serta membantunya dalam memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh guru-guru.⁶⁸ Di sini ia berperan sebagai supervisor.

Kepala sekolah sebagai supervisor artinya ia berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah dan pemberi contoh kepada guru dan karyawannya di sekolah.⁶⁹

⁶⁷ Wahjosumidjo, *Op. cit.*, hlm. 298.

⁶⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, op.cit.*, hlm. 160.

⁶⁹ Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan, op.cit.*, hlm. 110.

Seberapapun besarnya usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru, tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal tanpa adanya usaha dan motivasi dari guru itu sendiri. Karena, keterlibatan guru dalam usaha atau kegiatan-kegiatan yang mengarah pada peningkatan profesionalisme merupakan suatu hal yang sangat menentukan dalam peningkatan profesionalisme guru. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin sering guru terlibat dalam kegiatan tersebut, maka semakin besar pula tingkat profesionalisme yang diperoleh guru tersebut.

Dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru yang diimbangi dengan semangat dan usaha dari guru-guru sendiri, suatu kemajuan tidak mungkin diperoleh tanpa adanya usaha dan keinginan yang kuat dari kedua belah pihak baik yang mensupervisi maupun yang disupervisi. Sehingga supervisi kepala sekolah sangat mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru.

Ada banyak sekali faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah. Mulyasa mengungkapkan beberapa model faktor yang mempengaruhi pencapaian sebuah kinerja seseorang, termasuk kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Untuk memahami tentang kinerja kepala sekolah.

Berikut ini adalah beberapa pendapat menurut pengertian operasional secara umum tentang kinerja, sebagai berikut:

1) Model Vroomian

Vroom mengemukakan bahwa “*performance = F (Ability X Motivation)*”. Menurut model ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa: jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah.

2) Model Lawler dan Porter

Lawler dan Porter (1976) mengemukakan bahwa: “*performance = Effort X Ability X Role perceptions*”. *Effort* adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, *abilities* adalah karakteristik individu seperti intelegensi. Ketrampilan, sifat sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sedangkan *role perceptions* adalah kesesuaian antara usaha yang dilakukan seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang yang harus dikerjakan.

3) Model Ander dan Butzin

Ander dan Butzin (1982) mengajukan model kinerja sebagai berikut: “*Future performance = past performance + (Motivation X Ability)*”. Formula terakhir menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan ability, orang yang tinggi ability-nya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah,

demikian halnya orang yang bermotivasi tinggi tetapi ability-nya rendah.⁷⁰

Dari beberapa pendapat diatas, penulis lebih sepakat menurut pendapat Lawler dan Porter yang mana seorang kepala sekolah menjalankan tugas harus sesuai dengan sistem yang telah ditentukan dan hasilnya sesuai dengan apa yang ia usahakannya.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964) yang merumuskan bahwa:

- 1) *Humam performance* = *ability* + *motivation*.
- 2) *Motivation* = *Attitude* + *situation*.
- 3) *Ability* = *knowledge* + *skill*.⁷¹

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right plece. The right man on the right job*).⁷²

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang

⁷⁰ Mulyasa, *Op. Cit*, hlm. 136-137.

⁷¹ A. A. Anwar Prabu Mangku Negara, *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000), hlm. 67.

⁷² *Ibid*, hlm. 67.

mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.⁷³

Menurut Syarif Mangkuprawira dan Aida Vitayala (2007: 155) kinerja merupakan suatu konstruksi multi dimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik guru (personal/individual) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Uraian rincian faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Faktor personal / individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

⁷³ *Ibid*, hlm. 68.

- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.⁷⁴

B. Tinjauan Penelitian yang Relevan

Sebelum peneliti mengadakan penelitian tentang ” Peran Kepala Madrasah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar ” telah ada peneliti lain yang melakukan penelitian yang mempunyai kemiripan dengan judul yang penulis teliti. Untuk lebih jelasnya penulis akan tuliskan hasil penelitian sebelumnya, seperti di bawah ini:

1. **M. Tsabit Ja`far**, mahasiswa PPs UIN SUSKA RIAU Prodi Pendidikan Islam konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2008 menulis tesis dengan judul **“Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Manager dan Supervisor pada SMPN 08 Dumai”**. Dalam abstrak tesis tersebut dijelaskan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai manager dan supervisor diartikan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program sekolah untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Juga kemampuan menyusun organisasi sekolah, kemampuan menggerakkan staf, kemampuan merencanakan supervisi, kemampuan menindaklanjuti dan menyusun

⁷⁴ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Persada Press, 2010), hlm. 129-130.

perangkat supervisi, kemampuan melaksanakan evaluasi program supervisi, kemampuan mengambil keputusan serta kemampuan membuat laporan hasil pelaksanaan program supervisi. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif, karena peneliti ingin mengungkapkan perilaku aktif kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai manager dan supervisor di SMPN 08 Dumai. Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan tehnik observasi, wawancara dan dokumentasi. Tehnik analisisnya adalah mereduksi data, menyajikan data, mengadakan pemeriksaan keaslian data dan kesimpulan atau melakukan verifikasi.

Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah orang-orang yang terlibat dan mengetahui masalah yang diteliti yaitu kepala sekolah dan guru-guru di SMPN 08 Dumai. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara teori fungsi kepala sekolah sebagai manager dan supervisor belum dapat diterapkan oleh kepala sekolah di SMPN 08 Dumai. Faktor yang mempengaruhi belum terlaksananya fungsi kepala sekolah sebagai manager dan supervisor adalah karena kurangnya koordinasi dengan guru-guru di SMPN 08 Dumai. Juga tidak adanya upaya kepala sekolah dalam melaksanakan program sekolah. Demikian pula faktor lingkungan sekolah ikut mempengaruhinya.

2. **M. Akhyar**, mahasiswa PPs UIN SUSKA RIAU Prodi Pendidikan Islam konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2006 menulis tesis dengan judul **“Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di Perguruan Muhammadiyah Bangkinang”**. Penelitian

dalam tesis ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode *deskriptif kualitatif*. Yang dijadikan sebagai instrument dalam penelitian ini adalah obeservasi, angket, dan wawancara. Subyek penelitian utama adalah kepala sekolah dan guru-guru. Kesimpulan yang diperoleh bahwa upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dengan peningkatan kinerja guru adalah melakukan rekrutmen guru baru melalui seleksi sesuai standar keguruan, melakukan pembinaan guru secara terus menerus, melakukan pengawasan terhadap kinerja guru, memeriksa laporan pembelajaran guru, menerapkan prinsip reward and punishment. Kinerja guru di perguruan Muhammadiyah Bangkinang berada pada kategori sedang. Sedangkan faktor yang mempengaruhi usaha Kepala Sekolah dalam peningkatan kinerja guru adalah manajemen, sarana prasarana dan infut siswa.

3. **Muchtaruddin**, mahasiswa PPs UIN SUSKA RIAU Prodi Pendidikan Islam konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2008 menulis tesis dengan judul **“Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Administrator di SDN 020 Kecamatan Payung Sekaki”**. Dalam abstrak tesis tersebut dijelaskan, permasalahan yang dihadapi di SDN 020 adalah kurang lancarnya komunikasi kepala sekolah dengan guru-guru dan pegawai Tata Usaha serta kurang lancarnya fungsi kepala sekolah sebagai administrator dalam prakteknya. Hal tersebut dapat dilihat bahwa kepala sekolah kurang melibatkan guru-guru dan pegawai tata usaha dalam mengatur tata ruang sekolah, adanya guru-guru yang kurang mentaati peraturan sekolah, juga

kurangnya kerja sama antara kepala sekolah dengan elemen-elemen sekolah lainnya.

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan tehnik observasi, wawancara dan dokumentasi. Tehnik analisisnya adalah mereduksi data, menyajikan data, mengadakan pemeriksaan keaslian data dan kesimpulan atau melakukan verifikasi. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah orang-orang yang terlibat dan mengetahui masalah yang diteliti yaitu kepala sekolah, guru-guru, karyawan, pengurus komite sekolah di SDN 020 Kecamatan Payung Sekaki Pekanbaru. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SDN 020 Kecamatan Payung Sekaki Kota Pekanbaru sudah mulai melaksanakan administrasi sekolah, namun dalam prakteknya belum berhasil dengan baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan sudah dilibatkannya wakil kepala sekolah untuk memberikan apa yang dibutuhkan guru-guru dalam proses pembelajaran.

4. **Ahmad Nawawi Na'im**, mahasiswa PPs UIN SUSKA RIAU Prodi Pendidikan Islam konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2008 menulis tesis dengan judul **“Kepemimpinan Kepala Sekolah (Analisis Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Islam)”**. Dalam tesis ini dinyatakan bahwa kepala sekolah merupakan *top-leader* di lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *library research* karena studi yang dikembangkan melalui interpretasi dengan menggunakan buku-

buku yang ada di perpustakaan. Analisis dalam penelitian melalui pendekatan *deskriptif analitik*, yaitu menggambarkan tema-tema yang berhubungan dengan judul serta menganalisisnya melalui gambaran kata-kata. Hasil dari penelitian tersebut adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif Islam memerlukan figur yang mempunyai wawasan menuju masa depan yang mampu mengarahkan dan mewujudkan masa depan sekolah dengan tepat dan jelas. Adapun sifat-sifat yang dibutuhkan kepala sekolah adalah percaya diri, dengan cara tampil rileks, berpakaian rapi sesuai dengan audiensi, sopan santun dan selalu memberikan motivasi.

5. **Asmarita Nasir**, mahasiswa PPs UIN SUSKA Riau, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam tamat tahun 2007, menulis tesis dengan judul ***“Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMAN I Pekanbaru”***. Dalam tesis tersebut dinyatakan bahwa manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru sangat diperlukan dalam rangka peningkatan mutu guru di suatu lembaga pendidikan, termasuk di SMAN I Pekanbaru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMAN I Pekanbaru. Untuk mengetahui hal tersebut, maka diajukan rumusan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimana strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMAN I Pekanbaru ? 2) Apa saja faktor yang mempengaruhi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMAN I Pekanbaru ? Kesimpulan dalam penelitian ini, (1) strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan

kompetensi guru di SMAN I Pekanbaru cukup baik, sesuai dengan angket yang disampaikan kepada responden, yaitu mencapai 70 % dari angket yang disebarkan kepada responden; (2) faktor yang mempengaruhi strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMAN I Pekanbaru adalah kurangnya keterampilan atau skill yang dimiliki oleh tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Dengan demikian walaupun berbagai kajian telah dilakukan oleh mahasiswa Program Pascasarjana IAIN (pada waktu itu), dan UIN pada saat ini, penulis belum menemukan tulisan tesis, yang secara khusus membahas tentang peran kepala madrasah/sekolah dalam manajemen sumber daya manusia di suatu lembaga pendidikan. Kaitannya beberapa penelitian di atas dengan tesis yang penulis teliti tentang peran kepala madrasah dalam manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar, dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan.

C. Konsep Operasional.

Sebagai konsep operasional dalam penelitian yang berjudul Peran Kepala Madrasah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar ini adalah :

<div>Fungsi Manajemen</div> <div>Peran</div>	Planning	Organizing	Actuating	Controlling
1. Interpersonal Role/Peran Antarpribadi. a. Lambang (Figurehead) b. Kepemimpinan (Leadership) c. Penghubung (Liasion)	Mempunyai program yang jelas Menganalisis kebutuhan Guru - Merencanakan pengadaan guru yang dibutuhkan Menyusun tugas dan fungsi guru dan tenaga kependidikan	Program di informasikan kepada guru Pengelompokan kualifikasi dan jabatan sesuai kebutuhan sekolah Pengklasifikasi tugas dan fungsi masing-masing pegawai.	Program dilaksanakan bersama guru Penyeleksian persyaratan menjadi guru sesuai kebutuhan lembaga Harus mampu bekerjasama dengan guru dan orang tua serta masyarakat luas.	Pengawasan /Penilaian terhadap program yang telah direncanakan. Pengambilan keputusan sesuai dengan kebutuhan Mengevaluasi terhadap tugas dan fungsi yang telah dibuat untuk masing-masing pegawai
2. Informational Roles/Sentral. a. Pengamatan (Monitor) b. Menyebarluaskan informasi (Disseminator)	Mempunyai program yang jelas Merencanakan rekrutmen tenaga pendidik atau kependidikan yang dibutuhkan	Program di informasikan kepada guru Pengelompokan calon guru dan kependidikan sesuai yang dibutuhkan	Program dilaksanakan bersama guru Sekolah melaksanakan seleksi : - Tes psikologi - Tes pengetahuan ten-	Pengawasan /Penilaian terhadap program yang telah disusun Penentuan kelulusan bagi calon guru dan kependidikan yang

c. Menyebarluaskan informasi kelingkungan (Spokesmen)	Merencanakan penerimaan calon guru dan kependidikan dengan media iklan	Mengklasifikasi bentuk iklan yang digunakan : Radio, Televisi dan berupa pengumuman (surat dan brosur)	tang guru dan kependidikan Mempertimbangkan tingkat pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan keahlian (skill)	diterima Mengevaluasi terhadap penyampaian informasi yang telah direncanakan.
3. Decisional Roles/Pengambil Keputusan a. Memperbaiki penampilan sekolah (Entrepreneur)	Perencanaan/melaksanakan program-program pelatihan untuk pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh guru Merencanakan imbalan yang akan diberikan berupa kompensasi gaji, kesra, dan lainnya (tunjangan lembur)	Melakukan pembinaan terhadap guru dan pegawai Pengelompokan tenaga/pegawai yang berprestasi	Melaksanakan supervisi, mengikuti MGMP, melaksanakan pelatihan dan pembinaan manajemen kelas serta melaksanakan orientasi jabatan Penentuan sistem dalam memberikan penilaian dan kompensasi terhadap pegawai yang berprestasi	Tindak lanjut supervisi, tes ketrampilan mengajar dan evaluasi terhadap seluruh pegawai Pelaksanaannya transparan, obyektif dan akurat
b. Orang yang memperhatikan gangguan (disturbance – handler)	Perencanaan terhadap hambatan yang akan dihadapi dalam melaksanakan tugas masing-	Mengklasifikasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dalam melak-	Mengatasi serta mencari solusi terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan	Mengevaluasi terhadap hambatan dan kemungkinan-kemungkinan yang

	masing	sanakan tugas	mengganggu dalam pelaksanaan tugas	akan terjadi dalam melaksanakan tugas
c. Orang yang menyediakan segala sumber (a resource allacater)	Perencanaan penempatan bagi guru dan pegawai dalam struktur lembaga pendidikan	Pengklasifikasi tenaga guru dan pegawai yang berprestasi dan ditempatkan dalam struktur kelembagaan	Penentuan bagi tenaga guru dan pegawai dalam struktur kelembagaan dengan memperhatikan tingkat loyal dan prestasinya.	Tenaga guru dan pegawai yang telah ditunjuk dalam struktur kelembagaan harus terus dievaluasi.
d. Mengadakan pembicaraan dengan pihak luar (A Negotiator roles)	Merencanakan pembicaraan atau agenda dalam rapat/pertemuan sesuai dengan kondisi lembaga pendidikan	Mengklasifikasi prestasi, usulan dan permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan	Menyampaikan permasalahan atau hambatan yang terjadi di lembaga pendidikan	Pengawasan dan penilaian terhadap pihak luar terus dilaksanakan dalam rangka menciptakan kerjasama dengan kelembagaan

Komponen Dalam MSDM	Indikator	Pengambilan Data
Perencanaan	Menganalisis kebutuhan Guru <ul style="list-style-type: none"> - Merencanakan pengadaan guru - Merencanakan beban kerja untuk calon guru - Merencanakan imbalan yang akan diberikan 	Wawancara dan Dokumen
	Menyusun kualifikasi dan jabatan sesuai kebutuhan Sekolah <ul style="list-style-type: none"> - Merencanakan jumlah guru - Menyusun tugas-tugas guru - Menyusun persyaratan menjadi guru yang sesuai dengan sekolah 	Wawancara dan Dokumen
Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi	Sekolah melaksanakan rekrutmen <ul style="list-style-type: none"> - Melalui media dari dalam - Melalui media iklan - Mempertimbangkan Tingkat pendidikan tertinggi, Pelatihan yang pernah diikuti, dan Keahlian atau ketrampilan khusus yang dimiliki 	Wawancara dan Dokumen
	Sekolah melaksanakan seleksi <ul style="list-style-type: none"> - Tes psikologi - Tes pengetahuan tentang guru - Tes ketrampilan mengajar 	Dokumen Wawancara Wawancara
	Sekolah melaksanakan orientasi jabatan	Wawancara dan Dokumen
Pengembangan	Melaksanakan program-program pelatihan untuk pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh guru <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan metode pembelajaran - Pelatihan pengembangan evaluasi - Pelatihan manajemen kelas 	Dokumen dan Wawancara
	Melakukan pembinaan terhadap guru <ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan supervisi - Ikut serta dalam MGMP 	Wawancara dan Dokumen
Kompensasi	Memberikan kompensasi <ul style="list-style-type: none"> - Gaji, Kesra - Tunjangan Lembur 	Wawancara dan Dokumen

Pemberhentian	Proses pemberhentian - Prestasi kurang memuaskan - Tidak ada dukungan dari guru yang lain - Permintaan sendiri	Wawancara
Evaluasi	Pelaksanaan Penilaian - Pelaksanaan supervise - Pelaksanannya transparan, obyektif dan akurat - Tindak lanjut supervisi	Wawancara
Faktor pendukung pelaksanaan manajemen SDM	Komunikasi yang baik; - Hubungan harmonis pimpinan dengan guru - Saling mengenal antar sesama guru - Saling mengunjungi antar sesama guru	Wawancara
	Kesetiaan pada madrasah - Kerelaan untuk kerja lembur - Keinginan untuk terus bertahan untuk bekerja di sekolah	Wawancara
	Adanya kesempatan untuk tumbuh bersama - Memperoleh pendidikan dan pelatihan yang sama - Memperoleh supervisi yang sama - Mekanisme karir yang jelas	Wawancara
Faktor penghambat pelaksanaan manajemen SDM	Pemberian penghargaan yang tidak efektif;	Wawancara
	Lemahnya otoritas kepala madrasah sebagai pimpinan;	Wawancara
	Melakukan supervisi yang tidak tepat;	Wawancara
	Memberikan kompensasi yang tidak seimbang;	Wawancara
	Pergantian yang berlebih-lebihan	Wawancara
	Kelambatan dan ketidakhadiran;	Wawancara
	Ketidakadilan pemberian tugas dan kesempatan promosi	Wawancara

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati.¹

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu suatu bentuk penelitian yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia.²

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan fenomenologis, dimana peneliti dengan menggunakan pendekatan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi tertentu.³

Dalam hal ini menelusuri fenomena dan memperoleh data yang ada di lapangan sehubungan dengan peran kepala madrasah dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan

¹ Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), cet. 21, hlm. 4.

² Nana Syaodih Sumadinata, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Kerjasama Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia Dengan Remaja Rosda Karya, 2005), cet. 1, hlm. 72.

³ Lexy J. Moelong, *op.cit.*, hlm. 17.

penghambat dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar.

B. Fokus Penelitian

Sesuai dengan obyek kajian penelitian ini, maka penelitian ini adalah penelitian lapangan atau *field research*, yakni penelitian yang langsung dilakukan atau pada responden.⁴ Penelitian ini difokuskan terhadap peran kepala madrasah dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar.

C. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari hingga pertengahan bulan Mei 2013. Sementara penelitian dilakukan di Madrasah Aliyah Kampar Timur yang berada di Jalan Pekanbaru-Bangkinang KM. 36, Kecamatan Kampar Timur Kabupaten Kampar.

D. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga manusia sebagai instrumen penelitian menjadi

⁴ M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metode Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 11.

suatu keharusan. Bahkan dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi instrumen kunci (*the key instrument*).⁵

Peneliti sebagai instrumen kunci harus hadir di lokasi penelitian karena peneliti merupakan penentu dari semua proses penelitian. Peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, dan pada akhirnya menjadi pelapor penelitiannya.⁶

Peneliti kualitatif harus menyadari benar bahwa dirinya merupakan perencana, pelaksana, pengumpulan data, penganalisa data, dan sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitian. Karena itu peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan. Hubungan baik antara peneliti dan subjek penelitian sebelum, selama maupun sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama dalam keberhasilan pengumpulan data. Oleh sebab itu, terdapat beberapa hal yang harus dimiliki oleh peneliti sebagai instrumen, diantaranya adalah: responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan kebutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya, serta memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan. Sedangkan kehadiran peneliti di lokasi penelitian meliputi empat tahap, antara lain: 1) Apprehension (mengambil beberapa pengertian), 2) Exploration (ekplorasi atau penjelajahan), 3) Cooperative (bekerjasama dengan informan), dan 4) Participation (ikut andil).⁷

⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 223.

⁶ Ibid. hlm. 221.

⁷ Faisal. S, *Penelitian Kualitatif, Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990), hlm. 12.

Peneliti harus berusaha dapat menghindari sifat subjektif dan menjaga lingkungan secara alamiah agar proses sosial terjadi sebagaimana biasanya (*natural setting*). Di sinilah pentingnya peneliti kualitatif menahan dirinya untuk terlalu jauh mengintervensi terhadap lingkungan yang menjadi objek penelitiannya. Peneliti berusaha sebaik mungkin bersikap selektif, penuh kehati-hatian, dan serius dalam menyaring data sesuai dengan realitas di lapangan sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya. Peneliti sebisa mungkin menghindari kesan-kesan yang dapat menyinggung perasaan maupun merugikan informan.

Sehubungan dengan itu peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

1. Sebelum memasuki lapangan, peneliti terlebih dahulu meminta izin kepada pihak Madrasah Aliyah Kampar Timur, secara formal dan menyiapkan segala peralatan penelitian yang diperlukan, seperti buku catatan, camera, dan lain-lain;
2. Peneliti menghadap/bertemu Kepala Madrasah MA Kampar Timur kemudian menyerahkan surat izin, memperkenalkan diri pada komponen yang ada di lembaga serta menyampaikan maksud dan tujuan;
3. Secara formal memperkenalkan diri kepada komponen di madrasah melalui pertemuan yang diselenggarakan oleh madrasah baik yang bersifat formal maupun semi formal;
4. Mengadakan observasi di lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya;

5. Membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antara peneliti dan subjek penelitian; dan
6. Melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah disepakati.

E. Sumber Data

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.⁸ Adapun dalam penelitian ini, penulis mengelompokkan penentuan sumber data menjadi dua buah data yaitu:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran/alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai informasi yang dicari.⁹ Data primer dalam penelitian ini adalah tentang peran kepala sekolah dalam manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur. Sehubungan dengan pengambilan data-data tentang hal tersebut, maka informan-informan yang berfungsi sebagai sumber data meliputi: Kepala Sekolah (yang kemudian menjadi informan kunci (*key informan*)) dan guru.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitian.¹⁰ Data sekunder

⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Asdi Mahasatya, 2006), Edisi Revisi VI, hlm. 107.

⁹ Saefuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 91.

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Op.cit.*, hlm. 102.

berupa data dokumentasi atau data yang telah tersedia, data sekunder dalam penelitian ini adalah arsip-arsip atau dokumentasi yang meliputi letak geografis, sejarah singkat, visi, misi, tujuan, jumlah pegawai dan sarana prasarana di lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Kampar Timur.

F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa, hal-hal, keterangan-keterangan, karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang dan mendukung penelitian.¹¹ Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik:

1. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah alat pengumpul data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.¹²

Observasi ini digunakan untuk melihat langsung bagaimana peran kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar.

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.¹³

¹¹ Iqbal Hasan, *Op.cit.*, hlm. 82.

¹² Kholid Narbuko dan Abu Achmad, *Metodologi Penelitian : Memberi Bekal Teoritis pada Mahasiswa Tentang Metodologi Penelitian*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), cet. 7, hlm 70

¹³ *Ibid.*, hlm. 85.

Wawancara dimaksudkan untuk mengumpulkan data terkait dengan peran kepala madrasah dalam manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar. Adapun yang menjadi informan atau responden yang peneliti wawancarai adalah Kepala Madrasah, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, perwakilan dari guru Madrasah Aliyah Kampar Timur dan tata Usaha. Selanjutnya, wawancara juga digunakan untuk memperoleh data terkait dengan faktor-faktor yang mendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan salah satu cara yang digunakan dengan mencari data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.¹⁴

Teknik ini peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang hal-hal yang berhubungan dengan penelitian seperti: sejarah singkat berdirinya, struktur organisasi, keadaan guru dan siswa, sarana dan prasarana, serta kegiatan-kegiatan yang bersifat dokumen sebagai tambahan untuk bukti penguat penelitian.

¹⁴ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta) hlm. 280.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.¹⁵

Sedangkan menurut Bogdan dan Tylor,¹⁶ analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis seperti yang di sarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis tersebut, jika dikaji definisi pertama lebih menitik beratkan pada pengorganisasian data sedangkan definisi tersebut dapat pengorganisasian data sedangkan definisi yang kedua lebih menekankan maksud dan tujuan analisis data, dan dari kedua definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan, analisis data, adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, langkah berikutnya ialah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan rangkuman yang inti, proses dengan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan.

¹⁵ Lexy J. Moleong, *Op.cit.*, hlm. 280.

¹⁶ *Ibid*

Satuan-satuan itu dikategorisasikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dibuat sambil melakukan koding. Tahap akhir dari analisis data ini adalah mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Setelah tahap ini mulailah kini tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substantive dengan menggunakan metode tertentu.¹⁷

Analisis data dilakukan dalam suatu proses, proses berarti pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dan dilakukan secara intensif, yakni sesudah meninggalkan lapangan, pekerjaan menganalisis data memerlukan usaha pemusatan perhatian dan pengarahannya tenaga fisik dan pikiran dari peneliti, dan selain menganalisis data peneliti juga perlu mendalami kepustakaan guna mengkonfirmasikan atau menjustifikasikan teori baru yang mungkin ditemukan.

Untuk menganalisis data ini, peneliti menggunakan analisis interaktif yang mengandung empat komponen yang saling berkaitan, yaitu: pengumpulan data, penyederhanaan data, pemaparan data, penarikan dan pengajuan simpulan. Adapun langkah-langkah dalam analisis data tersebut, sebagai berikut:

- a. Tahap pengumpulan data (Reduksi Data). Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan factor-faktor yang mempengaruhinya.
- b. Proses penyederhanaan data. Proses ini adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian dalam penyederhanaan, pengabstrakan dan tranformasi data atau data kasar hasil dari catatan lapangan.

¹⁷ *Ibid*, hlm. 247

Penyederhanaan dapat dilakukan dengan membuat ringkasan dan mengembangkan sistem pengkodean (*coding*) guna mempermudah dalam mendata kembali data yang telah diperoleh. Data yang perlu disederhanakan adalah data yang diperoleh di lokasi penelitian yang berkenaan dengan peran kepala sekolah dalam manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar.

- c. Pemaparan data/Penyajian data. Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang sudah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana dan selektif serta mudah dipahami maknanya. Data yang diperoleh peneliti di Madrasah Aliyah Kampar Timur kemudian dipaparkan dan dipahami maksud dari data yang dikumpulkan tersebut.
- d. Penarikan dan pengajuan simpulan (verifikasi). Pada tahap ini merupakan proses dimana peneliti mampu menggambarkan peran kepala sekolah dalam manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar serta peristiwa-peristiwa yang terjadi selama proses penelitian di lapangan.

H. Keabsahan Data

Menguji keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut,

dan teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah dengan pemeriksaan melalui sumber yang lainnya.

Menurut Moleong, triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.¹⁸

Menurut Denzim yang dikutip Moleong, bahwa triangulasi data dapat dilakukan melalui empat macam teknik, yaitu: triangulasi sumber, metode, penyelidik dan teori. Selanjutnya ia menguraikan, triangulasi dilakukan dengan memanfaatkan sumber-sumber dan teori. Triangulasi data dapat dilakukan dengan cara membandingkan data hasil wawancara dengan pihak-pihak lain, dan membandingkan data yang diperoleh dengan teori-teori yang relevan.¹⁹

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan data tentang peran Kepala Madrasah Aliyah Kampar Timur dalam manajemen sumber daya manusia. Triangulasi data dalam penelitian ini meliputi: (1) triangulasi dengan sumber, dilakukan dengan membandingkan dan mengecek ulang data dan hasil pengamatan dengan hasil wawancara; (2) triangulasi dengan metode, dilakukan dengan membandingkan data dan mengecek ulang informasi dari wawancara pertama dengan membandingkannya dengan wawancara lainnya; dan (3) triangulasi data dengan teori, dilakukan untuk membandingkan data hasil tindakan, pengamatan, dan wawancara dengan teori yang terkait.

¹⁸ *Ibid*, hlm. 330

¹⁹ *Ibid*

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Profil Madrasah Aliyah Kampar Timur

a. Sejarah berdiri Madrasah

Seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan manusia serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, menimbulkan perkembangan yang cukup besar terhadap berbagai sektor, termasuk di dalamnya sektor pendidikan. Kecamatan Kampar sebelum dimekarkan (Kecamatan Kampar Timur dan Tambang) lembaga pendidikan Agama Islam (Madrasah) terdiri dari 1 madrasah negeri dan 8 madrasah swasta. Pada umumnya lembaga tersebut berada di Kecamatan Kampar Lama.

Tabel 1
Jumlah Madrasah di Kecamatan Kampar

No	Nama Madrasah	Kecamatan Setelah di Mekarkan	Jumlah
1	MAN Kampar	Kampar	1
2	MA PP-MTI Tg. Berulak	Kampar	1
3	MA Al-Islam Rumbio	Kampar	1
4	MAM Penyasawan	Kampar	1
5	MA YPUI Teratak	Kampar	1

6	MA Anshorus Sunnah	Kampar	1
7	MA PP Al-Hidayah	Kampar Timur	1
8	MA Tahfizul Qur'an	Tambang	1
9	MA PP Anshorullah	Kampar Timur	1

Sumber: *Wawancara dengan Ka. MA Kampar Timur, Analisis Kronologi Pendirian MA Kampar pada tanggal 2 Mei 2013*

Dengan melihat jumlah madrasah yang berada di Kampar Timur dan Tambang, keduanya adalah berbasiskan pondok pesantren, sementara lembaga yang dikelola oleh Dinas Pendidikan hanya satu SMA Negeri di Kecamatan Kampar Timur dan satu pula di Kecamatan Tambang. Oleh karena itu, muncul keinginan yang kuat dari pengurus, untuk mendirikan lembaga pendidikan setingkat SMA yang berbasis pada pendidikan Islam.

Dari kedua SMA di Kampar Timur dan Tambang ini, tidak mampu menampung tamatan MTs, dan SMP baik Negeri maupun Swasta, sementara ke Madrasah Aliyah di Pesantren kurang diminati, karena mereka berasumsi masuk pesantren akan mempelajari kitab kuning.

Di tengah situasi dan kondisi ini H. Istakapi, SPd.I, MM berani mengemukakan ide merencanakan mendirikan Madrasah Aliyah dengan Camat Kampar Timur (Nurhamdi, BA), dan ide ini direspon positif oleh tokoh masyarakat dan pejabat berwenang pada waktu itu. Pada tanggal 2 Maret 2006 di undang tokoh-tokoh Pendidikan, Tokoh Masyarakat dan Kepala Desa se-Kecamatan Kampar Timur untuk

mengadakan rapat di Aula Kantor Camat. Alhamdulillah mendapat sambutan positif dari peserta rapat dan di bentuk Dewan Pengurus dan Kepala Madrasah Aliyah oleh camat diminta nama Madrasah nama Kecamatan sehingga lahirlah Madrasah Aliyah Swasta Kampar Timur dengan penyelenggaranya LSM Bina Bangsa dengan Akte Notaris No.51 tanggal 23 Maret 2006, dan pada tanggal 8 Desember 2006 keluarlah izin Operasional dan Piagam Madrasah dengan SK Kakanwil Dep.Agama Prov. Riau No.235 tahun 2006.¹

Pada tahun pelajaran 2006/ 2007 di terima siswa perdana sejumlah 52 orang, dengan tempat belajar meminjam ruang belajar SDN 034 Kampar, dan dari tahun ketahun jumlah siswa terus meningkat dan pada saat sekarang siswa berjumlah 205 siswa. Pada tahun 2008/2009 diterima siswa baru 90 orang dan siswa yang di tolak sebanyak 3 orang karena tidak ada tempat belajar dilokasi baru Madrasah Aliyah Kampar Timur di jalan Raya Pekanbaru- Bangkinang Km. 35 yang tanah nya sepertiga adalah wakaf dari Hj.Syarifah warga Dusun Jawi-jawi Desa Koto Perambahan, dan dua pertiganya di beli MAS Kampar Timur.

Untuk tahun pelajaran 2008/2009 mengikuti Ujian Nasional (UN) pertama sejumlah 43 orang siswa terdiri dari 18 jurusan IPA 25 jurusan IPS dan lulus 100%. Pada tanggal 14 April 2009 Rapat Dewan Pendiri, Dewan Pengurus, Kepala Madrasah yang juga dihadiri unsur Upika

¹ Dokumen Sejarah Singkat Pendiri MA Kampar Timur

Kecamatan Kampar Timur, dan semua Kepala Desa se-Kampar Timur di Aula Kantor Camat Kampar Timur dengan keputusan rapat:

- 1) Setuju menegerikan MAS Kampar menjadi MAN Kampar Timur
- 2) Setuju menyerahkan Asset MAS Kampar Timur ke Pemerintah (Dept. Agama) dengan Akte Notaris.²

Dengan pertimbangan – pertimbangan sebagai berikut:

- 1) Belum ada MAN di Kecamatan Kampar Timur dan Tambang
- 2) Jarak ke MAN lainya jauh, terdekat lebih kurang 30 Km
- 3) Posisi strategis MAS Kampar Timur di antara dua Kecamatan dan dua Kabupaten Kampar Timur dan Kotamadya Pekanbaru
- 4) Berada di pinggir Jalan Negara Pekanbaru – Bangkinang Km.35
- 5) Didukung lebih dari 15 Madrasah /sekolah di dua Kecamatan
- 6) Perkembangan siswa MAS Kampar Timur dengan grafik naik dari tahun ke tahun.

Pada tanggal 14 Mei 2009 MAS Kampar Timur resmi di serahkan ke Pemerintah (Kementrian Agama) dengan Akte Penyerahan Asset No: 48 tanggal 14 Mei 2009, untuk dinegerikan menjadi MAN Kampar Timur.³

b. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah

Adapun visi, misi dan tujuan Madrasah Aliyah Kampar Timur yaitu sebagai berikut.

² *Ibid*

³ *Ibid*

Visi :

Menjadi Madrasah Andalan Nasional, Modern, Islami Berkelas Dunia 2020.

Misi :

- 1) Menerapkan sistem pembelajaran yang mandiri, modern berbasis siswa
- 2) Memberdayakan tenaga dengan berazaskan keilmuan, keterampilan dan teknologi
- 3) Menjalin hubungan kerja yang dinamis dan prima dengan berazaskan Al-Qur'an dan Hadits
- 4) Memacu dan mendorong siswa dan guru terciptanya prestasi Akademik dan non Akademik.
- 5) Menerapkan dan menjalankan manajemen mutu terpadu atau MBM
- 6) Mengoptimalkan semua komponen pendidikan sesuai dengan peran , tugas dan fungsi masing- masing.

Berdasarkan Visi dan Misi tersebut maka Tujuan Madrasah Aliyah Kampar Timur sebagai berikut:

- 1) Menciptakan suasana sekolah yang agamis dengan menanamkan nilai-nilai ajaran agama yang diaktualisasikan dalam bentuk peningkatan kualitas iman dan ilmu.
- 2) Mengembangkan kreatifitas dan prestasi belajar siswa melalui kegiatan belajar intra kurikuler dan ekstra kurikuler.

- 3) Menciptakan situasi pembelajaran yang efektif dan kondusif dengan dukungan sarana dan pra sarana yang memadai.
- 4) Menerapkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dan kegiatan belajar dan mengajar.
- 5) Meningkatkan kemampuan akademik untuk prestasi yang baik.⁴

c. Struktur Organisasi

Struktur merupakan system formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan. Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dikerjakan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian manajemen dan saluran komunikasi.

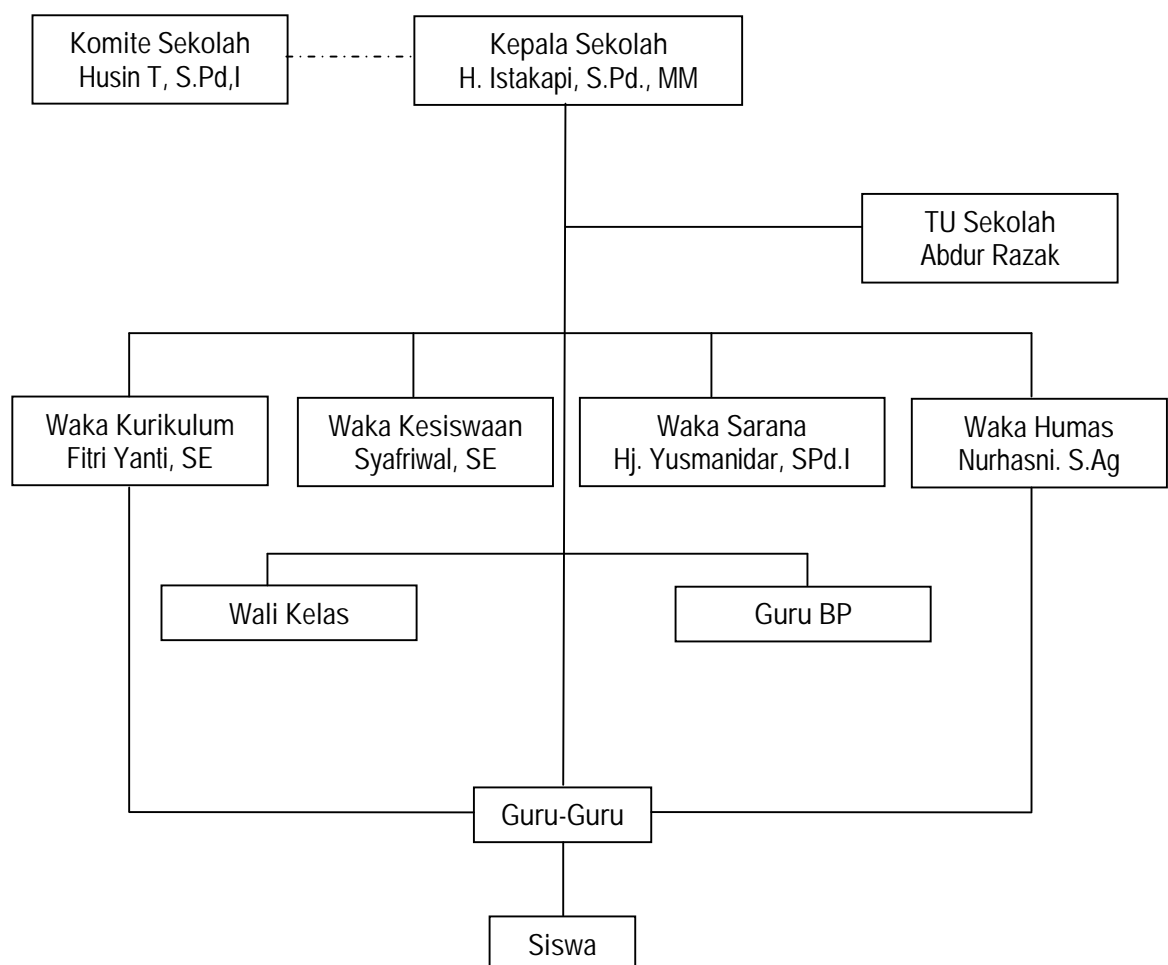
Struktur organisasi pada lembaga pendidikan sangat dibutuhkan agar lebih jelas tentang tugas dan fungsi daripada penyelenggaraan pendidikan. Untuk itu rincian tugas dan administrasi harus jelas dan memiliki tanggungjawab tentang keseluruhan penyelenggara administrasi madrasah. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengatur struktur organisasi madrasah :

- 1) Memasukkan unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk menyelenggarakan organisasi secara optimal.

⁴ Dokumen Rencana Strategi MA Kampar Timur Tahun 2012

- 2) Dievaluasi secara berkala untuk melihat efektifitas mekanisme kerja pengelolaan sekolah.
- 3) Diputuskan oleh kepala sekolah dengan mempertimbangkan pendapat dari komite sekolah.⁵

Tabel 2
Struktur Organisasi di Madrasah Aliyah Kampar Timur



⁵ Dokumentasi Madrasah Aliyah Kampar Timur

2. Data Madrasah Aliyah Kampar Timur

a. Data Pendidik

Guru adalah salah satu unsur penting dalam proses pembelajaran. Bahkan dapat dikatakan bahwa sukses dan tidaknya proses pembelajaran sangat tergantung pada figur guru dalam melakukan transformasi pengetahuan di dalam kelas. Oleh karena itu, guru memegang peranan penting dalam pendidikan.

Secara umum, jumlah guru yang mengajar pada Madrasah Aliyah Kampar Timur adalah sebanyak 25 orang, terdiri dari 8 orang PNS, DAN 17 orang tenaga honorer. Jumlah tersebut sangat bagus jika dibandingkan dengan jumlah siswa 205 orang. Pendidikan guru pada umumnya adalah S1 sebanyak 18 orang dan S2 3 orang, sedang menempuh pendidikan S1 2 orang Menempuh pendidikan S2 2 orang.⁶

TABEL 3

KEADAAN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

MA KAMPAR TIMUR

No	Keadaan Guru/pegawai TU	Lk	Pr	Jmlh	Status kepegawaian	Kualifikasi Pendidikan		Jmlh	Ket
						S1	S2		
1	Guru tetap	2	6	8	PNS	6	2	8	
2	Guru Honor komite	4	13	17	HONOR	15	2	17	
3	Tata Usaha	1	2	3		1	-	3	SMA
4	Satpam dan Penjaga	2	-	2				2	SMA
	Jumlah	6	19	30				30	

⁶ Dokumentasi Laporan Bulanan Madrasah Aliyah Kampar Timur

Tabel 4
Rekapitulasi Guru/ TU Madrasah Aliyah Kampar Timur

No	Nama	Gelar Akademik	L/P	Status Kepegawain	Ijazah Terakhir	Gol	Guru,Bidang Studi	Jabatan	Sertifikasi
1	H.ISTAKAPI	S.Pd.I, MM	L	PNS	S2	IV/a	Fiqih	Kepla	Sudah
2	HJ. YUSMANIDAR	S.Pd.I	P	PNS	SI	III/d	Fiqih/Akida Ahlaq	Waka. Saprass	Sudah
3	SULAIMAN	S.Ag.M.Sy	L	PNS	S2	III/b	SKI, Fiqih,Akidah	Staf Waka	-
4	ERNEN SISWATI	S.Pd	P	PNS	SI	III/b	Bahasa Inggris	Guru	Sudah
5	ELISMA	S.Pd	P	PNS	SI	III/d	Matematika	Guru	Sudah
6	ETTIN	S.Pd	P	HONOR	SI	III/b	Biologi	Guru	Sudah
7	HENDRA YENI	S.Pd,M.Pkim	P	HONOR	S2	-	Kimia	Guru	-
8	SYAFRIWAL	SE	L	HONOR	S1	-	Pkn	Waka. Kesis.	-
9	MARHAYATI NINGSIH	SP,M.Pd	P	HONOR	S2	-	Fisika	Guru	-
10	ROVINA YANI	S.Pd	P	HONOR	S1	-	Matematika	Guru	-
11	NURHASNI	S.Ag	P	HONOR	S1	-	Fiqih	Waka Humas	-
12	FITRI YANTI	SE	P	HONOR	S1	-	Ekonomi/Akutansi	Waka. Kurikulu	-
13	RINA DIANTI HASAN	S.Ag	P	HONOR	S1	-	Bahasa Arab	Guru	-
14	LISNA HASDAYANI	S.Pd	P	HONOR	S1	-	Sejarah/Geografi	Ka. UKS	-
15	DESTI WARDIANA	S.Sos	P	HONOR	S1	-	Sosiologi/Geografi	Guru	-
16	HERLINA	S.Th.I	P	HONOR	S1	-	A. Hadis/A. Ahlak	Guru	-
17	ALMASRI	S.Pd	L	HONOR	S1	-	Orkes	Guru	-

18	NURUL KUSUMA,W.	S.Pd	P	HONOR	S1	-	Bahasa Inggris	Guru	-
19	MIRNAWATI R.	S.Pd	P	HONOR	S1	-	S.Budaya/ Mulok	Guru	-
20	DELFI SUSANTI	S.Pd	P	HONOR	S1	-	Bahasa Indonesia	Guru	-
21	SUCI HERISA	S.Pd	P	HONOR	S1	-	Matematika/ Kimia/Fisika	Ka.Labor IPA	-
22	MARDHA SHINTA	S.Pd	P	HONOR	S1	-	Biologi	Guru	-
23	ZULKIPLI	-	L	HONOR	SMA	-	Akidah Ahklak	Guru	-
24	INDRA HADI	-	L	HONOR	SMA	-	TIK/Komputer	Guru	-
25	ZULKIPLI	S.Pd	L	HONOR	S1	-	Bahasa Indonesia	Guru	-
26	NURSIMA	SE	P	HONOR	S1	-	-	Ka TU	-
27	ABDUL RAZAK	-	L	HONOR	SMA	-	-	TU	-
28	MASNIWATI	-	P	HONOR	SMA	-	-	Perpustakaan	-
29	HERMANTO	-	L	HONOR	SMA	-	-	Securty	-
30	HENDRO YONO		L	HONOR	SMA			Penjaga	

b. Data tentang Siswa

Salah satu unsur terpenting dalam pendidikan adalah peserta didik, karena anak didik merupakan subjek dari proses pendidikan yang berlangsung di sebuah lembaga pendidikan. Untuk Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar, secara umum kondisi siswa dapat dilihat sebagai berikut ;

Tabel 5
Keadaan Siswa Madrasah Aliyah Kampar Timur

No	Tahun pelajaran	Jumlah siswa	Keterangan
1	2006/2007	52	
2	2007/2008	55	
3	2008/2009	90	
4	2009/2010	96	
5	2010/2011	71	
6	2011/2012	120	
7	2012/2013	205	

Sumber data: Dokumentasi Madrasah Aliyah Kampar Timur

Dari tabel diatas terlihat dari tahun ke tahun Jumlah siswa di Madrasah Aliyah Kampar Timur terus meningkat, ini tidak terlepas dari peran kepala madrasah dalam menarik minat masyarakat untuk mendaftarkan anaknya di madrasah tersebut.

c. Data tentang Sarana Prasarana

Dalam suatu lembaga pendidikan, sarana dan prasarana memegang peranan yang sangat penting dalam menunjang proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai akan memberikan andil yang lebih besar bagi lembaga tersebut untuk meraih cita-cita atau tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk lebih jelasnya, tentang kondisi sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Kampar Timur Kabupaten Kampar dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 6
Sarana dan Prasarana MA Kampar Timur

No	Ruang	Jumlah	Keterangan
1	Kepala sekolah	1	
2	Tata Usaha	1	
3	Majelis Guru	1	
4	Kelas Belajar	8	
5	Labor Fisika	1	
6	Labor Biologi	1	
7	Labor computer	1	
8	Labor Bahasa	1	
9	Perpustakaan	1	
10	Keterampilan	1	
11	Kesenian	1	
12	Serbaguna	1	
13	Mesjid/Musholla	-	Menggunakan kelas
14	CCTV	8	
15	UKS	1	
16	Ruang Koperasi	1	

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Peran Kepala Madrasah Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur

Sebagaimana yang telah penulis jelaskan pada Bab II dari penelitian ini bahwa kepala sekolah mempunyai peranan dalam manajemen sumber daya manusia suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus bisa pengembangan potensi individu guru untuk mencapai tujuan bersama, apak itu menempatkan guru sebagai wakil kepala atau memberikan jabatan sebagai kepala labor atau perpustakaan. Pada intinya guru dituntut untuk

berusaha melibatkan potensi tersebut secara penuh bagi pengembangan institusinya. Sehingga tercapai tingkat profesionalisme guru sebagaimana yang diharapkan. Komponen atau unsur-unsur dalam manajemen sumber daya manusia terdiri atas perencanaan, rekrutmen, seleksi, dan orientasi, pengembangan kompensasi dan pemberhentian, evaluasi.⁷ Dari komponen manajemen sumber daya manusia ini akan kita ketahui peran-peran apa saja yang ia lakukan.

1) Menganalisis kebutuhan Guru

a) Merencanakan pengadaan guru

Sebagai lembaga pendidikan, MA Kampar Timur, tentu membutuhkan sejumlah pekerja yang bergerak dalam bidang pendidikan terutama sekali tenaga pendidik atau guru. Guru merupakan faktor terpenting dalam proses pendidikan karena keberhasilan pendidikan tergantung dari para guru meskipun ditunjang dengan faktor lainnya. Oleh karena itu, kebutuhan guru, mutlak diperlukan dalam sebuah lembaga pendidikan.

Perencanaan rekrutmen dilakukan dengan analisis pekerjaan. Menurut Malayu S.P Hasibuan, analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Menurutnya pula bahwa analisis pekerjaan bermanfaat untuk memberikan informasi tentang

⁷ Lihat pada konsep operasional dalam penelitian ini.

aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang akan dipergunakan.⁸

Merencanakan kebutuhan guru sesuai dengan yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan, ini menunjukkan bahwanya seorang kepala madrasah mempunyai peran sebagai seorang pemimpin dan mengamati (monitor) dalam memenuhi kebutuhan guru.

Untuk mendapatkan data dalam penelitian ini yang berkaitan dengan merencanakan kebutuhan guru. Peneliti mengadakan wawancara dengan Kepala MA Kampar Timur. Bagaimana strategi atau langkah-langkah yang dilakukan dalam perencanaan pengadaan kebutuhan guru di madrasah. Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah, ia menyampaikan sebagai berikut :

“Langkah pertama yang kami lakukan adalah menganalisis kebutuhan ini adalah dengan membandingkan antara jumlah guru dengan jumlah siswa. Secara ideal, perbandingannya kan 1:10. Maka jika saat ini jumlah guru kami 25 sementara jumlah siswa adalah 205, maka kami masih kekurangan guru. Disamping itu kita harus memperhatikan struktur kurikulum (Permenag Nomor 2 Tahun 2008), dan perencanaan program kerja, atau program kegiatan tahunan yang dilakukan MA Kampar Timur yang dihasilkan melalui rapat pengurus komite dan majelis guru.⁹

⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, op.cit., hlm. 28-29

⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 29 Maret 2013

Untuk mendapatkan data ini, peneliti juga mewawancarai wakil kepala madrasah bidang kurikulum, yaitu Ibu Fitri Yanti, dengan hasil sebagai berikut :

“Sebelum rekrutmen dilaksanakan maka pihak MA Kampar Timur menyusun perencanaan, hal yang dilakukan adalah analisis pekerjaan dan analisis jabatan. Kedua analisis ini dilakukan untuk mendapatkan data-data mengenai formasi apa yang kosong. Berapa pegawai atau guru yang dibutuhkan. Dan untuk menentukan persyaratan minimum yang perlu dimiliki oleh calon pegawai atau guru di MA Kampar Timur”.¹⁰

Selanjutnya peneliti melakukan observasi terhadap dokumentasi yang ada di Madrasah Kampar Timur tentang hasil rapat pengurus komite dan majlis guru. Dari dokumen tersebut menunjukkan bahwa terdapat item pembahasan tentang analisis kebutuhan guru dan perlunya perekrutan guru baru.¹¹

b) Merencanakan beban kerja untuk calon guru.

Merencanakan beban kerja atau menempatkan seseorang dalam melaksanakan atau mengemban tugas yang akan diberikan, disini seorang kepala sekolah berperan sebagai penyediaan segala sumber, sehingga guru atau pegawai bisa bekerja dengan baik.

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap beban kerja yang harus dikerjakan oleh calon guru dengan rasio jumlah kegiatan yang ada di madrasah. Kepala MA Kampar

¹⁰ Wawancara dengan Waka Kurikulum, pada tanggal 2 Mei 2013

¹¹ Lihat lampiran 3 pada tesis ini.

Timur dalam memenuhi beban kerja yang dibutuhkan oleh guru, Kepala madrasah menjelaskan, sebagai berikut :

“Kami dapat merencanakan kebutuhan pegawai terutama para pendidik, setelah terlebih dahulu mengetahui berapa jumlah guru yang dibutuhkan untuk menutupi kebutuhan pengajar karena adanya guru yang berhenti, mutasi atau karena adanya pengembangan dan penambahan beban tugas. Jumlah jam mengajar idealnya dalam seminggu adalah 24 jam, sementara masih ada beberapa guru yang melebihi jumlah idealnya yaitu antara 6 sampai 10 jam dan padahal maksimal guru MA Kampar Timur mengemban 24 jam mengajar tiap minggunya”.¹²

Dari hasil wawancara kepala madrasah tersebut, kemudian penulis juga mewawancarai wakil kepala madrasah bidang Kurikulum, guna untuk melengkapi hasil penelitian ini. Dengan hasil sebagi berikut :

“...Idealnya, jam mengajar dalam seminggu ya 24 jam, sementara di madrasah kami masih ada beberapa guru yang kelebihan jam idealnya yaitu antara 6 sampai 10 jam. Sementara ketetapan yang sudah ada guru mengemban 24 jam mengajar tiap minggunya”.¹³

- c) Merencanakan imbalan yang akan diberikan terhadap guru.

Dalam rangka memotivasi guru atau pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya perlu diberikan atau diperhatikan kesejahteraannya. Berarti seorang pemimpin berperan sebagai memperbaiki penampilan sekolah, sehingga guru atau pegawai memiliki rasa tanggung jawab dan mereka

¹² Wawancara dengan Kepala MA Kampar Timur, op. cit

¹³ Wawancara dengan Waka Kurikulum, op. cit

bekerja dengan semangat. Maka wawancara peneliti dengan kepala madrasah, bagaimana merencanakan imbalan kepada tenaga pendidik atau guru sebagai kompensasi yang diberikan oleh pihak madrasah. Kepala madrasah memberikan penjelasan sebagai berikut :

“Pelaksanaan perencanaan imbalan yang akan diberikan ini sudah ditetapkan sebelumnya oleh Yayasan. Guru yayasan diberi oleh Yayasan, guru atau pegawai Kemenag diberi oleh kemenag, dan guru Pemda oleh Pemda. Pemberian kompensasi ini merupakan hak yang harus diterima bagi setiap pekerja begitu pula seorang guru yang perlu adanya pemberian kompensasi. Kompensasi ini berupa gaji tetap dan tunjangan-tunjangan yang ada”.¹⁴

Untuk melengkapi guna memperkuat apa yang sudah disampaikan oleh kepala madrasah, penulis mewawancarai Kepala TU MA Kampar Timur, dengan hasil sebagai berikut :

“....Bagi guru PNS Kemenag, gajinya langsung dari Kemenag dan sudah dijamin oleh Kemenag. Sementara dari Pemda Kampar atau dari Pemprov gajinya langsung dari Pemda atau Pemprov. Sedangkan GTT merupakan tanggung jawab penuh dari MA Kampar Timur. Namun demikian biasanya ada tambahan-tambahan lain yang berasal dari Yayasan MA Kampar Timur”.¹⁵

2) Menyusun kualifikasi dan jabatan sesuai kebutuhan madrasah.

a) Merencanakan jumlah guru

Setelah diketahui beban kerja guru dan rasio jumlah kegiatan yang ada di MA Kampar Timur dan pertimbangan gaji yang akan diberikan, maka langkah selanjutnya adalah

¹⁴ Wawancara dengan Kepala MA Kampar Timur, op. cit

¹⁵ Wawancara dengan Ka TU MA Kampar, pada tanggal 4 Mei 2013

bagaimana merencanakan jumlah guru yang akan ditetapkan sebagai guru di MA Kampar Timur. Menentukan berapa jumlah guru yang akan diterima sesuai dengan klasifikasi yang dibutuhkan sebagai tenaga guru atau pegawai berarti kepala sekolah berperan sebagai pemimpin (pengorganisasian). Wawancara penulis dengan kepala madrasah berkenaan dengan ini adalah sebagai berikut :

“...dalam satu tahun rata-rata kami merekrut 1 atau 2 guru. Hal ini dengan mempertimbangkan bertambahnya rombongan belajar, kegiatan dan kemampuan kami dalam memberikan kompensasi...”¹⁶

Untuk penyempurnaan penelitian ini penulis juga mencari informasi dari kepala TU MA Kampar Timur, dengan hasil sebagai berikut :

“...Setiap tahun kami merekrut 1 atau 2 guru. Hal ini dilakukan tentu setelah melakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan. Kedua analisis ini dilakukan untuk mendapatkan data-data mengenai formasi apa yang kurang/kosong. Berapa pegawai/guru yang dibutuhkan...”¹⁷

- b) Menyusun persyaratan menjadi guru yang sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Untuk penambahan tenaga pendidik atau guru sebagai peningkatan dan perkembangan lembaga pendidikan. Sebagai penyelenggara satuan pendidikan harus memenuhi atau

¹⁶ Wawancara dengan Kepala MA Kampar Timur, op.cit

¹⁷ Wawancara dengan Ka TU MA Kampar, op. cit

menyesuaikan dengan kekurangan yang terdapat pada satuan pendidikan. Disini peran kepala sekolah adalah sebagai pemimpin (actuating) dalam penyeleksian tenaga yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan. Menurut kepala MA Kampar Timur, adalah sebagai berikut :

“Kami dalam mencari formasi jabatan, selalu menggunakan analisis jabatan (Anjab) sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui banyak kesalahan yang mengganggu, pada proses selanjutnya, menentukan calon yang tepat dengan melihat kebutuhan tenaga pendidik atau staf karyawan yang dibutuhkan, memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan. Dari langkah-langkah yang dilaksanakan tersebut maka pihak madrasah akan melakukan langkah selanjutnya yaitu proses penyeleksian....”¹⁸

Pernyataan kepala madrasah tersebut, peneliti mewawancarai sumber lain yaitu salah seorang guru untuk melengkapi penelitian ini, dengan hasil sebagai berikut :

“Dalam upaya rekrutmen tenaga pendidik, organisasi MA Kampar Timur biasa membuat penentuan sifat dan keadaan jabatan yang akan dipangku oleh orang-orang yang diperlukan oleh organisasi, yaitu perlu dilaksanakan suatu analisis jabatan atau pekerjaan bagaimana bisa memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan persyaratan....”¹⁹

a. Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi

1) Melaksanakan rekrutmen

a) Pembentukan Panitia

¹⁸ Kepala MA Kampar Timur, op. cit

¹⁹ Wawancara kepada guru PKn pada tanggal 4 Mei 2013

Setelah diadakan perencanaan SDM maka, langkah berikutnya adalah melaksanakan rekrutmen untuk tenaga pendidik. Pihak madrasah atau kepala madrasah di MA Kampar Timur yaitu: mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu lembaga pendidikan. Maksud rekrutmen disini adalah untuk mendapatkan persediaan calon-calon pelamar sehingga pihak madrasah akan lebih mudah merekrut tenaga pengajar yang dibutuhkan. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.

Adapun susunan kepanitiaan dalam proses ini adalah sebagai berikut, yaitu :²⁰

Ketua	: H. Istakapi
Sekretaris	: Hj.Yusmanidar
Anggota	: 1. Sulaiman
	2. Ernen Siswati
	3. Elisma

Selanjutnya peneliti melakukan observasi terhadap dokumen yang ada di Madrasah Kampar Timur tentang SK Kepanitian perekrutan guru baru tahun 2012. Dari dokumen tersebut menunjukkan bahwa memang terdapat SK tentang kepanitian perekrutan guru baru tahun 2012.²¹

b) Pelaksanaan Rekrutmen

²⁰ Dokumen MA Kampar Timur tahun 2012

²¹ Lihat lampiran 3 pada tesis ini.

Panitia mulai melakukan kegiatan yang meliputi ;

- (1) Melayani masyarakat yang memasukkan lamaran kerja.

Lamaran pekerjaan ini biasanya diterima langsung oleh satpam yang bertugas di depan gerbang MA Kampar Timur, kemudian satpam memberikan lamaran-lamaran tersebut kepada panitia rekrutmen. Hal seperti ini sudah menjadi aturan dari pihak MA Kampar Timur, bahwasanya apapun yang masuk di MA Kampar Timur harus melalui satpam terlebih dahulu.

- (2) Setelah lamaran masuk maka panitia mengecek semua

kelengkapan yang harus disertakan bersama surat lamaran. Seperti Surat lamaran pekerjaan, Daftar riwayat hidup, Pas foto terbaru, Foto copy kartu identitas (KTP), Foto copy ijazah beserta transkrip nilai, Foto copy sertifikat-sertifikat yang dimiliki, Foto copy referensi/pengalaman kerja yang dimiliki.

- (3) Setelah semua lamaran masuk kemudian dilanjutkan dengan

kegiatan merekap semua pelamar dalam format rekapitulasi pelamar. Hal ini bertujuan untuk mempermudah dalam proses seleksi dan pemberitahuan pengumuman atau panggilan seleksi wawancara

Kriteria calon pelamar yang ditentukan yaitu dari lulusan suatu lembaga pendidikan merupakan tenaga-tenaga yang

nantinya dapat dimanfaatkan untuk mengisi lowongan yang dibutuhkan, kekurangan tersebut diisi oleh mereka yang memenuhi persyaratan.

Proses seleksi ini, sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah sebagai berikut :

“Setelah dilakukan perencanaan, dengan kriteria yang telah ditentukan maka akan memperoleh tenaga yang dibutuhkan dengan tepat atau sesuai dengan apa yang diharapkan. Jadi sistemnya itu terbuka bagi siapa saja, maka ketika para pelamar sudah memenuhi persyaratan maka akan segera dilakukan penyeleksian untuk di tes atau diwawancarai”.²²

Selanjutnya, kepala madrasah juga menjelaskan bagaimana langkah-langkah dalam melakukan rekrutmen ini;

“Adapun langkah-langkah yang ditentukan di MA Kampar Timur adalah menggunakan sistem terbuka untuk pelaksanaan rekrutmen diantaranya mengidentifikasi kekurangan guru, dengan melihat dinamika tersebut, maka pihak madrasah mencocokkan dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun, maka akan diketahui jabatan yang sedang kosong dan jumlah tenaga pendidik yang akan dibutuhkan. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan sebagai landasan dalam membuat persyaratan pendidikan dan kependidikan dengan cara membuat pemberitahuan/iklan kepada Alumni perguruan tinggi”.²³

2) Melaksanakan seleksi

a) Tahapan Seleksi

Setelah calon tenaga pendidik di rekrut dari MA Kampar Timur, melalui seleksi dalam pemilihan tenaga pendidik maka akan dicari yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan

²² Kepala MA Kampar Timur, op. cit

²³ *Ibid.*

madrasah, proses seleksi ini melibatkan serangkaian tahap serta memerlukan waktu sebelum keputusan diambil, dan juga untuk menentukan diterima atau tidaknya calon pelamar.

Tahap-tahap dalam proses seleksi yang digunakan yaitu adalah sebagai berikut :²⁴

Pertama, Pengisian formulir lamaran. Pengisian formulir lamaran ini dilakukan karena untuk memfasilitasi proses seleksi, karena formulir lamaran ini berfungsi sebagai landasan bagi wawancara kerja. Selain itu formulir lamaran kerja ini juga berisi tentang nama pelamar, alamat, nomor telepon, kewarganegaraan, jenis pekerjaan yang dikehendaki, riwayat pekerjaan sebelumnya. Sehingga mempermudah panitia untuk melakukan panggilan wawancara dan tes seleksi.

Kedua. Seleksi administrasi (pemeriksaan referensi dan latar belakang) Pemeriksaan referensi ini dilakukan untuk mengetahui tentang pengalaman kerja sebelumnya, pendidikan, dan keterampilan kerja yang dimiliki pelamar. Panitia mengecek semua kelengkapan dalam surat lamaran pekerjaan sekaligus menyeleksi dari hasil tes seleksi awal yang berupa jawaban pertanyaan tentang kemampuan dasar keislaman.

²⁴ Dokumentasi

Gambar 1
Proses Seleksi Administrasi



Sumber Dokumen ; *Proses seleksi administrasi (pemeriksaan referensi dan latar belakang) yang di kerjakan oleh panitia pelaksana rekrutmen*

Ketiga. Wawancara kerja. Wawancara kerja adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal-hal yang dapat diterimanya atau tidak. Wawancara ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai pelamar serta untuk mengukur kualitas pelamar melalui sifat-sifat seperti sikap social, penampilan umum, dan kemampuan mengekspresikan diri secara efektif.

Gambar 2
Proses Seleksi Wawancarai



Sumber Dokumen : *Proses seleksi Wawancara yang di lakukan oleh panitia pelaksana rekrutmen*

Keempat. Tes Seleksi. Berbagai tes atau ujian diselenggarakan untuk memperoleh informasi yang obyektif dengan tingkat akurasi yang tinggi. Hasil tes tersebut akan memberikan informasi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya. Ada beberapa jenis tes yang akan diujikan pada pelamar yaitu:

- (1) Tes pengetahuan dasar keislaman. Tes ini dilakukan untuk menguji pengetahuan pelamar tentang berbagai hal, tes ini untuk menguji pandangan pelamar tentang suatu masalah yang sedang dibicarakan. Tes pengetahuan dasar keislaman ini dilakukan melalui diuji secara langsung oleh tim yang bertugas menyeleksi pelamar, tes ini meliputi kemampuan dalam membaca al-Qur'an dan pengetahuan tentang ilmu-ilmu keislaman.

Gambar 3
Tes Pengetahuan Dasar Keislaman



Sumber Dokumen; Proses tes seleksi pengetahuan dasar keislaman yang dilakukan oleh tim penguji

- (2) Tes Psikologi. Tes ini berguna untuk menguji kepribadian, bakat, minat kecerdasan dan keinginan berprestasi. Bentuk-bentuk tes psikologi meliputi : Tes kecerdasan (*intelligence test*), Tes kepribadian (*personality test*), Tes bakat (*aptitude test*), Tes minat (*interest test*), Tes prestasi (*achievement test*).
- (3) Tes *microteaching*. Tes ini untuk mengetahui kemampuan dalam mengajar. Karena tes tersebut sangat berpengaruh dalam kelancaran proses belajar mengajar apabila diterima menjadi guru di MA Kampar Timur.

Data tersebut di atas, secara umum dijelaskan oleh Kepala MA Kampar Timur sebagai berikut :

”.....langkah selanjutnya yaitu dengan melengkapi berkas lamaran yang telah dibuat oleh pelamar, ini biasa disebut dengan seleksi administrasi. Kemudian pihak madrasah mengadakan tes, salah satu bentuk tesnya adalah praktek mengajar di kelas atau bertatap muka dengan peserta didik. Tujuannya untuk menemukan potensi atau kemampuan guru dalam mengajar. Selain itu juga ada tes wawancara terhadap para pelamar untuk dicari yang berkualitas”²⁵

Dalam penyeleksian yang masuk di MA Kampar Timur, kemudian diambil satu diantara calon pelamar untuk masuk sebagai tenaga pendidik yang akan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Seleksi tersebut merupakan langkah yang diambil setelah rekrutmen, proses seleksi dan penempatan sangat penting

²⁵ Kepala MA Kampar Timur, op.cit,

dalam manajemen sumber daya manusia. Hasil wawancara peneliti dengan kepala MA Kampar Timur, adalah sebagai berikut ;

“Proses seleksi ini sangat penting bagi kami, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, diterima atau tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan pekerja, jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan sekolah. Melalui seleksi dalam pemilihan tenaga pendidik maka akan ditemukan mana yang dapat memenuhi syarat untuk ditugaskan untuk menjadi tenaga pendidik di MA Kampar Timur ini”.²⁶

Selanjutnya penentuan jumlah guru, selain guru yang ditugaskan langsung dari pemerintah, yang diterima MA Kampar Timur tiap tahunnya tergantung pada jumlah guru yang dibutuhkan. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh kepala MA Kampar Timur; sebagai berikut :

“Seleksi ini tentu dilihat dari jumlah jam mengajarnya, jika jam mata pelajaran banyak, maka jam guru banyak pula, jangan terjadi jam mata pelajaran sedikit gurunya lebih banyak, maka pihak madrasah harus membatasi dengan bertambahnya guru yang masuk. Setiap tahunnya diperkirakan sekitar 4-6 pelamar yang ingin masuk sebagai guru di MA Kampar Timur, hanya 1 Orang guru yang diterima sesuai dengan hasil seleksi karena juga melihat kebutuhan Sumber daya atau tenaga yang dibutuhkan.”²⁷

Selanjutnya peneliti melakukan observasi terhadap pelaksanaan seleksi dan perekrutan guru di Madrasah Kampar Timur tahun 2013 menunjukkan bahwa memang terdapat peran kepala

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid

sekolah sebagai ketua panitia dalam proses tersebut.²⁸ Misalnya Kepala Sekolah sebagai ketua panitia, turun langsung dalam proses pengisian formulir sampai pada tahapan tes yang dilakukan.

3). Melaksanakan orientasi jabatan sesuai dengan kebutuhan

Proses orientasi ini perlu diberikan pada guru baru dan seluruh guru yang ada di MA Kampar Timur. Hal ini dijelaskan oleh kepala MA Kampar Timur, sebagai berikut ;

”Program ini selalu ada pasca diterimanya calon guru. Materinya biasanya diantaranya meliputi hal-hal mengenai organisasi, siapa saja yang ada didalamnya baik pengurus mulai dari kepala madrasah sampai staf-staf yang ada didalamnya. Selain itu untuk informasi tentang berbagai peraturan undang-undang, upah, jam kerja, cuti, tindakan-tindakan disiplin dan lain sebagainya dilakukan secara bertahap”.²⁹

Untuk melengkapi hasil wawancara dengan kepala madrasah, penulis mewawancarai Waka bidang Kurikulum. Dengan hasil sebagai berikut :

“...Setelah diterima sebagai guru atau karyawan, biasanya diadakan masa orientasi. Orientasi ini pesertanya tidak hanya guru baru itu sendiri, namun diikuti oleh seluruh guru MA Kampar Timur...”³⁰

Begitu juga menurut salah seorang guru PKn di MA Kampar Timur;

“...Setiap tahun kami ada program pengembangan guru. Pada saat itu biasanya guru baru atau karyawan baru diperkenalkan dengan guru/pegawai lama dan menyampaikan program-program baru yang akan dibuat ...”³¹

²⁸ Lihat lampiran 3 pada tesis ini.

²⁹ *Ibid*

³⁰ Wawancara dengan Waka Kurikulum, op.cit

³¹ Wawancara dengan guru PKn, op. cit

Dengan adanya orientasi tersebut maka pegawai baru akan mengetahui atau lebih mengenal apa saja yang ada di MA Kampar Timur.

Selanjutnya peneliti melakukan observasi terhadap dokumen yang ada di Madrasah Kampar Timur tentang pelaksanaan orientasi guru baru tahun 2012. Dari dokumen tersebut menunjukkan bahwa memang terdapat kegiatan orientasi guru baru tahun 2012 yang ditandatangani oleh kepala sekolah.³² Materi yang disampaikan oleh kepala sekolah adalah orientasi kurikulum di MA Kampar Timur.

Pembentukan kepanitian dalam rekrutmen, seleksi dan orientasi kepada guru baru disini kepala sekolah berperan sebagai penghubung dan perpanjangan tangan dari seorang pemimpin dan kepala sekolah nantinya tinggal memonitor terhadap kegiatan yang sudah direncanakan.

b. Pengembangan

1). Melaksanakan program-program pelatihan

Dengan adanya program pelatihan yang berkaitan dengan kompetensi guru, maka produktivitas kerja guru akan meningkat, kualitas dan kuantitas guru juga semakin baik, dengan pendidikan dan pelatihan melalui pengembangan dapat membantu proses peningkatan ketrampilan kerja, pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, dan latihan berorientasi pada praktek,

³² Lihat lampiran 3 pada tesis ini.

dilakukan dilapangan seperti mengikuti pelatihan Diklat, dan lainnya.

Dalam hal ini Kepala MA Kampar Timur, mengungkapkan sebagai berikut :

“...pihak madrasah mengirim beberapa orang guru untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan. Dengan melalui pengembangan dapat membantu proses peningkatan ketrampilan kerja, pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, adapun pelatihan yang dilakukan ada dua macam yaitu dari luar lembaga yang pelatihan dari luar lembaga, guru-guru MA Kampar Timur selalu diikut sertakan setiap kali ada kegiatan semacam seminar, forum ilmiah, pelatihan, workshop yang diadakan oleh institusi tertentu, khususnya untuk guru yang mengampu mata pelajaran pokok (IPA, IPS, Bhs. Indonesia, Matematika, PPKN).”³³

Untuk melengkapi apa yang sudah disampaikan oleh kepala madrasah, penulis juga mewawancarai Waka bidang Kurikulum, dengan hasil sebagai berikut :

“...Pembinaan pada MA Kampar Timur tidak dibatasi antara guru baru maupun lama, jadi semua guru perlu dibina dan diarahkan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Namun biasanya lebih banyak berkaitan dengan pengetahuan tentang Pelatihan metode pembelajaran, Pelatihan pengembangan evaluasi, dan Pelatihan manajemen kelas ...”³⁴

Selanjutnya peneliti melakukan observasi terhadap dokumen yang ada di Madrasah Kampar Timur tentang program-program pelatihan yang dikembangkan oleh kepala sekolah pada tahun 2012. Dari observasi tersebut menunjukkan bahwa memang terdapat pelaksanaan pelatihan yang dikoordinir langsung oleh kepala sekolah,

³³ Kepala MA Kampar Timur, op. cit

³⁴ Wawancara dengan Waka Kurikulum, op. cit

misalnya pelatihan tentang evaluasi pembelajaran di Kelompok Kerja Madrasah Kampar Timur.³⁵

2). Melakukan Pembinaan

Pembinaan ini sangat penting sekali dalam lembaga pendidikan termasuk MA Kampar Timur karena perkembangan baik perkembangan ilmu pengetahuan, perkembangan teknologi, maupun perkembangan masyarakat dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang baru dari madrasah. Ada beberapa pembinaan yang dilakukan dari pihak madrasah kepada para guru. Diantaranya yaitu ;³⁶

Pertama. Rapat Staff, yaitu rapat yang dilaksanakan rutin satu bulan sekali yang diikuti oleh seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan MA Kampar Timur yang secara langsung dipimpin oleh kepala madrasah. Hal ini sangat penting dimana pimpinan dapat mengetahui permasalahan apa yang dihadapi dikalangan para pendidik dan sekaligus mencari solusi menyelesaikan permasalahan tersebut.

Kedua, Percakapan individu, ini salah satu proses pembinaan bagi para individu setiap guru MA Kampar Timur, percakapan ini antara guru yang perlu dibina oleh kepala madrasah. Hal ini sering dilakukan ketika ada salah satu guru yang kurang mentaati peraturan atau mengalami permasalahan baik dari masalah kegiatan belajar mengajar maupun diluar dari itu.

³⁵ Lihat lampiran 3 pada tesis ini.

³⁶ Dokumen dalam kalender madrasah tentang program madrasah

Ketiga, Pembinaan, pada setiap enam bulan sekali diadakan pembinaan dari Kementerian Agama Kabupaten Kampar dan Kelompok Kerja Pengawas Kabupaten Kampar.

Pembinaan pada MA Kampar Timur tidak dibatasi antara guru baru tetapi semua guru perlu dibina dan diarahkan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Dari data observasi terhadap aktivitas kepala Madrasah Kampar Timur dalam memberikan pembinaan menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam memberikan pembinaan diantaranya adalah rapat majelis guru dan staf, dialog non-formal atau perckapan individual atara kepala sekolah dengan guru, kemudian pengarahan-pengarahan langsung dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh sekolah.³⁷

Melaksanakan program-program yang telah direncanakan dan memberikan pembinaan terhadap guru baru dan lama serta terhadap seluruh pegawai berarti kepala madrasah telah mainkan perannya sebagai pengambil keputusan untuk memperbaiki penampilan seorang guru atau pegawai.

c. Kompensasi

Kompensasi diberikan atas prestasi kerja karyawan yang meliputi guru dan staf-staf lainnya, pemberian kompensasi dalam bentuk uang

³⁷ Lihat lampiran 3 pada tesis ini.

sebagai imbalan balas jasa. Sebagaimana yang dijelaskan oleh kepala madrasah, sebagai berikut :

“Kompensasi disini berupa gaji, upah, dan upah insentif, gaji disini diberikan secara periodik bagi karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, upah atau balas jasa diberikan kepada pekerja harian, upah insentif yaitu tambahan balas jasa yang diberikan pada karyawan tertentu, yang prestasinya diatas prestasi standar.”³⁸

Pemberian kompensasi terhadap guru atau pegawai setiap bulannya atau memberikan sesuatu barang terhadap guru/pegawai yang berprestasi ini menunjukkan bahwasanya kepala sekolah berperan sebagai seorang pemimpin yang bijaksana dalam rangka memberikan semangat bekerja dan memperbaiki cara kerja guru dan pegawai.

d. Pemberhentian

Pemberhentian biasanya untuk guru yang sudah pensiun, karena dengan batas usia yang sudah ditentukan oleh peraturan. Dalam hal ini, Kepala Madrasah Aliyah Kampar Timur menjelaskan, sebagai berikut :

Namun untuk MA Kampar Timur belum ada guru PNS yang pensiun. Sementara guru yang mutasi dan berhenti di MA Kampar Timur sudah ada. Mereka berhenti atau mutasi adalah atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan sendiri. Dan permohonannya diproses oleh kepala madrasah setelah itu baru disetujui oleh madrasah dan bagi PNS prosesnya ada di Kemenag Kab. Kampar.³⁹

Kemudian untuk pembayaran bagi pegawai honorer yang berhenti atau pindah segala diselesaikan semuanya. Sedangkan pegawai negeri diselesaikan di Kementerian Agama bagian Keuangan.

³⁸ Kepala MA Kampar Timur, op. cit

³⁹ *Ibid*

Jika memang ada guru atau pegawai yang tidak disiplin melaksanakan tugas, yang mana sebelumnya sudah diberi pembinaan atau masukan, maka kepala sekolah harus bertindak atau berperan mengambil keputusan yang arif dalam rangka memperbaiki citra sekolah yang dilakukan oleh guru/pegawai yang tidak disiplin.

e. Evaluasi

Evaluasi program kerja dimaksudkan untuk menilai semua kegiatan, kemudian menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya suatu pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Selain itu tindakan evaluasi juga untuk mengetahui kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan oleh anggota lembaga sehingga dapat dicarikan jalan keluarnya.

Kepala MA Kampar Timur, menjelaskan terhadap evaluasi ini sebagai berikut ;

“Evaluasi program kerja MA Kampar Timur dilaksanakan secara periodik, yaitu 1 bulan sekali pada saat rapat bulanan, secara keseluruhan, dengan mengadakan evaluasi, maka dapat diketahui efektifitas setiap kegiatan organisasi serta dapat diketahui kelemahan dan kelebihan selama berlangsungnya proses manajemen, kelemahan yang ada dapat ditanggulangi dan kelebihannya dapat dipertahankan, selain itu, dapat diketahui apakah rangkaian seluruh kegiatan dalam organisasi telah sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan”.⁴⁰

Selain itu, menurut kepala MA Kampar Timur, program ini juga diperuntukkan untuk mengevaluasi kinerja guru. Berikut penjelasan kepala MA Kampar Timur; :

⁴⁰ *Ibid*

“.....selain evaluasi program kerja secara intern, juga dilakukan evaluasi kerja kinerja guru di MA Kampar Timur yang dilakukan 2 kali dalam 1 tahun, dan evaluasi ini melibatkan badan Pembina pusat yaitu dari yayasan dalam evaluasi ini dilakukan pembinaan-pembinaan dari pihak kepala sekolah mengenai peran MA Kampar Timur kegiatan ini merupakan momen yang sangat penting karena kami dapat mengetahui kelemahan dan kekurangan selama melaksanakan program kerjanya”.⁴¹

Evaluasi dan pembinaan di MA Kampar Timur dimanfaatkan dengan baik, selain sebagai wahana evaluasi diri juga sebagai bahan diskusi, kemudian evaluasi dan pembinaan ini menghasilkan wawasan baru bagi MA Kampar Timur, agar dimasa mendatang dapat lebih baik dalam menjalankan roda kepemimpinannya dan dapat lebih baik dalam melaksanakan peran dan fungsinya.

2, Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Kampar Timur

Dalam melaksanakan tugas atau kepemimpinan di MA Kampar Timur tentu saja tidak luput dari berbagai hal yang dapat menghambat program kerja MA Kampar Timur, tapi dibalik hambatan-hambatan tersebut ada berbagai faktor pendukung yang dapat memperlancar kepemimpinan/kepala MA Kampar Timur dalam melaksanakan program-program kerjanya.

Menurut kepala MA Kampar Timur, ketika penulis wawancarai terkait dengan faktor pendukung kepemimpinannya dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia di MA Kampar Timur sebagai berikut:

“.... Diantaranya adalah perilaku dan dukungan guru. Mereka mempunyai kepribadian yang sudah dewasa dan memiliki tanggung

⁴¹ *Ibid*

jawab terhadap tugas yang diembannya. Guru juga sebagai anggota masyarakat di madrasah.apalagi diluar madrasah, maka guru sebagai makhluk social yang tidak bisa terlepas dari manusia yang lain. Sehingga guru menyadari bahwa diantara mereka harus saling berkerjasama, saling mengenali program apa yang akan dikembangkan oleh guru yang lainnya. Dan juga mereka (guru) memiliki inisiatif untuk saling bekerjasama dan bersilaturahmi dengan mengunjungi rumah kerumah pada waktu lebaran dan lainnya. ...⁴²

Kemudian kepala madrasah menambahkan :

“ kalau dengan dari pihak eksternal adanya dukungan dari pihak pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama dalam menyalurkan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) dan Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Kampar, serta besarnya dukungan dari pihak orang tua siswa/masyarakat.⁴³

Untuk memperoleh keabsahan informasi dari kepala MA Kampar Timur di atas, maka penulis mewawancarai salah seorang guru yang menjabat sebagai wakil madrasah bidang Humas dengan hasil sebagai berikut :

“ Para guru di MA Kampar Timur interaksi yang baik antara pihak pimpinan atau kepala madrasah dengan guru dan Tata Usaha. Begitu juga terkait dengan komitmen kerja mereka kerna adanya kerelaan guru-guru dan karyawan/karyawati dalam melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh kepala madrasah.⁴⁴

Sementara menurut guru Sejarah MA Kampar Timur, berkenaan dengan ini, ia mengungkapkan sebagai berikut :

“.... Menurut saya yang menjadi faktor penting dalam menunjang keberhasilan Kepala Madrasah dalam mengembangkan SDM di madrasah ini adalah adanya pendidikan dan pelatihan yang memadai yang diperoleh oleh guru, misalnya bagi guru yang baru menyelesaikan DIII (bukan S1) diberikan kesempatan untuk kuliah

⁴² Wawancara dengan Kepala MA Kampar Timur tanggal 6 Mei 2013

⁴³ Ibid

⁴⁴ Wawancara dengan Waka. Humas pada tanggal 6 Mei 2013

S1 hingga kini gurunya rata-rata S1 bahkan ada S2. Untuk pelaksanaan kegiatan atau sering mereka saling membagi ilmu, sehingga jika guru memiliki komitmen untuk maju pasti bisa.⁴⁵

Sementara faktor penghambat pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MA Kampar Timur, menurut kepala MA Kampar Timur, adalah sebagai berikut :

“ dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik (guru), kurang menyediakan atau menyempatkan diri untuk istirahat di madrasah karena sedikitnya jam dalam mengajar dan banyaknya guru yang mengajar. Akibatnya beberapa Pendidikan dan pelatihan guru yang kami adakan dirasa kurang maksimal, karena tidak semua guru yang mengikuti pelatihan tersebut. Selain itu kesibukan pribadi dari masing-masing guru dalam melaksanakan tugasnya dengan tepat, sehingga hal ini bisa menghambat program madrasah dalam mencapai tujuannya.⁴⁶

Untuk melengkapi hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, penulis mengadakan wawancara dengan guru kimia berkenaan dengan faktor penghambat pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, dengan hasil sebagai berikut :

“....misalnya kepala madrasah kurang sensitive terhadap prestasi yang dimiliki oleh guru yang berprestasi, kemudian lemahnya control kepala madrasah atau pimpinan terhadap perilaku bawahan, serta ketidakadilan kepala madrasah dalam pembagian tugas dan kesempatan promosi, misalnya guru yang ditunjuk untuk mengikuti pelatihan adalah guru-guru itu saja, kemudian tidak adanya tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah dan pengawas Kementerian Agama Kabupaten Kampar.⁴⁷

Dari hasil wawancara di atas, maka sebagai faktor pendukung pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MA Kampar Timur oleh kepala madrasah, adalah sebagai berikut :

⁴⁵ Wawancara dengan guru Sejarah pada tanggal 6 Mei 2013

⁴⁶ Kepala MA Kampar Timur, op. cit

⁴⁷ Wawancara dengan guru Kimia, pada tanggal 6 Mei 2013

1. Adanya interaksi yang baik antara pimpinan dengan guru dan karyawan.
2. Adanya kerelaan guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas tambahan dari kepala madrasah.
3. Adanya pelatihan dan pendidikan yang diadakan atau diberikan oleh kepala madrasah kepada guru.
4. Adanya kesempatan yang sama untuk pengembangan guru dan karyawan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.
5. Adanya dukungan pihak pemerintah, dan masyarakat (komite) dalam melaksanakan program madrasah.

Sedangkan faktor penghambat dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di MA Kampar Timur, adalah sebagai berikut :

1. Dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik (guru) kurang menyediakan atau menyempatkan diri untuk berada di Madrasah.
2. Pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh pihak madrasah kurang maksimal hasilnya karena tidak semua guru yang mengikutinya.
3. Kesibukan guru di tempat lain menyebabkan terhambatnya pelaksanaan program madrasah dalam mencapai tujuan.
4. Kepala madrasah kurang sensitive terhadap prestasi guru/karyawan.
6. Lemahnya control pimpinan terhadap pegawai atau karyawan.
7. Tidak adanya tindak lanjut dari supervise yang dilaksanakan oleh pihak lembaga dan pengawas.

Data di atas, didukung oleh observasi yang penulis lakukan, bahwa pada aspek faktor pendukung adalah;

1. Kepala sekolah mengenal para staf dan guru dan Kepala sekolah mengajak Guru untuk saling mengenal antar sesama guru serta Kepala sekolah mengunjungi guru. Hal ini menunjukkan adanya interaksi yang baik antara pimpinan dengan guru dan karyawan
2. Guru sering bekerja lembur. Indikasi ini menunjukkan adanya kerelaan guru-guru dan karyawan dalam melaksanakan tugas tambahan dari kepala madrasah
3. Semua guru memiliki hak yang sama dalam mengikuti pelatihan. Misalnya dalam hal mengirim guru ke pelatihan, semua guru memperoleh hak yang sama untuk mengikutinya. Indikasi ini berarti adanya kesempatan yang sama untuk pengembangan guru dan karyawan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.

Dari observasi yang penulis lakukan, tidak ada opsi factor berikut ini yang muncul di MA Kamar Timur. Diantara faktor penghambat dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Guru sering keluar ketika jam kosong. Dalam observasi penulis ada kasus yang melibatkan indikasi ini. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik (guru) kurang menyediakan atau menyempatkan diri untuk berada di Madrasah.

2. Kepala sekolah lemah dalam memberi tindakan kepada guru yang terlambat. Hal ini menunjukkan lemahnya control pimpinan terhadap pegawai atau karyawan.
3. Kepala sekolah sering membiarkan hasil supervisi. Kondisi ini menunjukkan tidak adanya tindak lanjut dari supervise yang dilaksanakan oleh pihak lembaga dan pengawas.

C. Analisa Data Penelitian

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.⁴⁸

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dipandang dari dimensi pembelajaran, peranan pendidik (guru, dosen, pamong pelajar, tutor) dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang sangat cepat, Jadi manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk kedalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan

⁴⁸ Anwar Prabu Mangku Negara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT remaja rosdakrya, 2004), hlm. 2

sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian.⁴⁹

1. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Di MA Kampar Timur, sebelum melaksanakan penerimaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan baru adalah mengadakan perencanaan sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia terdiri dari Perencanaan program kerja atau program kegiatan tahunan yang dilakukan MA Kampar Timur. Program kerja atau program kegiatan merupakan hasil rapat pengurus MA Kampar Timur di awal atau di akhir tahun pembelajaran. Dalam proses perencanaan tiap-tiap wakil kepala madrasah membuat atau menentukan program kegiatan yang akan dilakukan dalam setahun kedepan.

Dengan perencanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan tersebut maka dalam pengembangan dan strategi penyusunan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (Sumber Daya Manusia) yang komprehensif dapat memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan dimasa depan. Perencanaan sumber daya manusia itu sendiri merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia.⁵⁰

Perencanaan sumber daya manusia ini menurut penulis sangatlah perlu dilakukan karena perencanaan sumber daya manusia juga akan mempengaruhi penetapan penentuan jumlah guru baru yang akan diterima. Selanjutnya penentuan jumlah guru yang diterima MA Kampar Timur itu bergantung pada jumlah kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga

⁴⁹ Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm.253

⁵⁰ Wawancara Kepala MA Kampar Timur pada tanggal 29 Maret 2013.

kependidikan. Selain itu juga bergantung pada perkiraan guru yang pindah atau keluar.

Perencanaan Sumber Daya Manusia serta penentuan jumlah guru baru yang akan diterima di MA Kampar Timur sebelumnya sudah terencana, sehingga dengan melakukan kedua kegiatan tersebut bisa menghindarkan kekurangan jumlah pengajar nantinya. Sehingga dengan begitu pembelajaran dapat berjalan dengan lancar.

2. Rekrutmen, Seleksi, Orientasi

Rekrutmen untuk tenaga pendidik. Pihak sekolah atau kepala madrasah di MA Kampar Timur yaitu: mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam lembaga pendidikan. Untuk mendapatkan persediaan calon-calon pelamar yang akan melamar, sehingga lembaga/madrasah akan kebutuhan yang dianggap memenuhi standar kualifikasi yang dibutuhkan. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Langkah-langkah yang telah direncanakan di MA Kampar Timur, untuk pelaksanaan rekrutmen diantaranya mengidentifikasi jabatan yang kosong, dengan melihat dinamika tersebut, maka pihak sekolah mencocokkan dengan perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan yang sedang kosong dan jumlah tenaga pendidik yang akan dibutuhkan. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui banyak kesalahan yang mengganggu proses selanjutnya,

menentukan calon yang tepat dengan melihat kebutuhan tenaga pendidik atau staf karyawan yang dibutuhkan, memanggil calon yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan. Dari langkah-langkah yang dilaksanakan tersebut maka pihak madrasah akan melakukan langkah selanjutnya yaitu proses penyeleksian.⁵¹

Menurut penulis agar hasil rekrutmen lebih baik lagi maka sebelum proses rekrutmen dimulai perlu adanya suatu informasi atau pengumuman seperti brosur atau pengumuman yang ditempel di dinding agar informasi yang lebih akurat dan lebih jelas, seperti dalam bukunya “Faustino Cardoso Gomes” menegaskan beberapa informasi yaitu:

- a) Jenis pekerjaan, klasifikasi, dan besarnya gaji
- b) Lokasi tugas (unit geografi dan organisasi)
- c) Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja
- d) Tanggal mulai kerja
- e) Prosedur-prosedur pelamaran
- f) Tanggal penutup bagi penerimaan pelamaran- pelamaran.⁵²

Dengan adanya teknik rekrutmen tersebut maka nantinya akan ditemukan pelamar-pelamar yang berkualitas, dan supaya pelamar bisa mempelajari lowongan kerja tersebut dan punya waktu yang cukup untuk mempertimbangkan kemudian menyerahkan lamarannya.

Melalui seleksi yang dilaksanakan dalam pemilihan tenaga pendidik di MA Kampar Timur, maka akan dicari calon yang memenuhi syarat-syarat

⁵¹ *Ibid*

⁵² Faustino Cardoso Gomes, *op. cit.* hlm. 112

yang telah ditentukan madrasah, proses seleksi ini melibatkan serangkaian tahap serta memerlukan waktu sebelum keputusan personalia diambil, dan juga untuk menentukan diterima atau tidaknya calon pelamar, langkah selanjutnya yaitu dengan melengkapi berkas lamaran yang telah dibuat kemudian pihak madrasah mengadakan tes, salah satunya disuruh untuk praktek mengajar di kelas atau bertatap muka dengan peserta didik, dengan praktek pembelajaran di kelas maka akan ditemukan potensi atau kemampuan guru dalam mengajar, selain itu juga ada tes wawancara terhadap para pelamar untuk dicari yang paling berkualitas, dari beberapa calon yang telah terpilih kemudian harus memenuhi persyaratan.

Dalam proses penyeleksian yang nantinya akan masuk di MA Kampar Timur, diambil bagi siapa yang sudah memenuhi persyaratan untuk masuk sebagai tenaga pendidik yang akan ditugaskan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Menurut peneliti dalam proses seleksi pegawai baru selain syarat yang telah ditetapkan, maka juga perlu adanya suatu bentuk informasi berupa biodata pelamar yang lengkap atau riwayat hidup yang lengkap, atau spesifikasi yang dibutuhkan. Semua ini ditujukan untuk menjaga kecocokan kualifikasi pegawai dengan posisi yang ditawarkan. Maka melalui seleksi dalam pemilihan tenaga pendidik tersebut akan ditemukan mana yang dapat memenuhi syarat untuk ditugaskan menjadi tenaga pendidik atau pegawai di MA Kampar Timur.

Selanjutnya penentuan jumlah guru harus sesuai dengan apa yang sudah direncanakan dengan melihat kekurangan guru dan struktur kurikulum yang ada. Maka dari pihak madrasah harus bisa memperkirakan dan memastikan bahwa keputusan dan tindakan dalam seleksi sejalan dengan keadaan atau kebutuhan guru atau pegawai yang ada di MA Kampar Timur. Proses orientasi yang diberikan pada guru baru biasanya di dampingi salah seorang guru di MA Kampar Timur, yang diantaranya meliputi hal-hal mengenai lembaga pendidikan, siapa saja yang ada didalamnya seperti pengurus yayasan, komite madrasah, kepala madrasah sampai staf-staf yang ada didalamnya.

Selain itu untuk informasi tentang berbagai peraturan undang-undang, upah, jam kerja, cuti, tindakan-tindakan disiplin dan lain sebagainya dikenalkan secara bertahap. Dengan adanya orientasi tersebut maka pegawai baru akan mengetahui atau lebih mengenal apa-apa saja yang ada di MA Kampar Timur.

Menurut peneliti kegiatan yang dilaksanakan seperti ini sangat baik, karena melalui proses orientasi nantinya tidak akan diketahui mana pegawai baru dan pegawai lama. Seorang pemimpin atau kepala madrasah harus memberikan orientasi atau pengenalan atau penjelasan mengenai struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja dan tujuan lembaga pendidikan.

3. Pengembangan/Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan melalui pengembangan dapat membantu proses peningkatan ketrampilan kerja, pendidikan berorientasi pada teori,

dilakukan dalam kelas, adapun pelatihan yang dilakukan ada dua macam yaitu dari luar lembaga dan dari dalam lembaga, yang pelatihan dari luar lembaga, guru-guru MA Kampar Timur selalu diikuti sertakan setiap kali ada kegiatan semacam seminar, forum ilmiah, pelatihan, workshop yang diadakan oleh institusi tertentu, kemudian selain itu juga ada pelatihan guru dari dalam lembaga sendiri. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru dan profesionalitas guru pada umumnya.⁵³

Adapun guru yang sudah mengikuti Diklat diluar madrasah sekitar 5 orang, kemudian yang lainnya mengikuti pelatihan atau workshop yang diselenggarakan di madrasah sendiri. Menurut peneliti dengan mengikuti pelatihan dan pembinaan tersebut dirasa sangat perlu, karena dengan adanya pelatihan atau pendidikan dan pembinaan akan membawa perubahan dan peningkatan dalam pembelajaran. Kegiatan seperti ini diwajibkan bagi semua guru. Dengan adanya pelatihan dan pendidikan, para pegawai (tenaga pendidik) akan menjadi lebih terampil, dan dapat memperbaiki kepuasan dalam mengembangkan kerjanya.

8. Kompensasi

Bentuk kompensasi di MA Kampar Timur diberikan atas prestasi kerja karyawan yang meliputi pegawai dan staf-staf lainnya, diberikan dalam bentuk uang sebagai imbalan balas jasa. Kompensasi disini berupa gaji, upah, dan upah insentif, gaji disini diberikan secara periodik bagi karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, upah atau balas jasa diberikan

⁵³ Wawancara dengan Kepala MA , *op. cit.*

kepada pekerja harian, upah insentif yaitu tambahan balas jasa yang diberikan pada karyawan tertentu, yang prestasinya diatas prestasi standar.⁵⁴

Dengan diberikannya kompensasi, menurut penulis baik karena dapat memberikan kepuasan kerja, adanya ikatan kerjasama, kepala madrasah juga bisa lebih memotivasi bawahannya, kemudian mereka akan lebih giat meningkatkan kompetensi dirinya dalam mengajar dan berbuat, menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku sebagai sikap disiplin.

9. Pemberhentian

Pemberhentian yang terjadi di MA Kampar Timur biasanya untuk guru yang sudah pensiun, karena dengan usia lanjut, akibat produktivitas kerja menjadi rendah, biasanya pensiun tersebut atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan kemudian permohonannya disetujui oleh pihak madrasah.

Dengan berakhirnya keterikatan kerja pegawai terhadap madrasah menurut penulis semua tergantung dengan kondisi, pegawai berhenti karena kemauan sendiri, atau karena mutasi oleh pihak yang berwewenang (Kementerian Agama) atau karena hal yang lain seperti sakit. Maka pihak madrasah merasa hal itu sebaiknya dilakukan dengan baik.⁵⁵

10. Evaluasi

Dengan adanya evaluasi program kerja di MA Kampar Timur dimaksudkan untuk menilai semua kegiatan, kemudian menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya suatu pencapaian tujuan, sehingga

⁵⁴ *Ibid*

⁵⁵ *Ibid*

dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah sasaran kegiatan yang dilakukan di MA Kampar Timur sudah sesuai dengan apa yang direncanakan, dan untuk mengetahui hasil-hasil yang telah dicapai dalam jangka waktu tertentu, selain itu tindakan evaluasi juga untuk mengetahui kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan oleh anggota lembaga sehingga dapat dicarikan jalan keluarnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peran kepala madrasah dalam manajemen sumber daya manusia masih terdapat beberapa hal yang belum terlaksana dengan baik sebagaimana yang diharapkan oleh lembaga pendidikan.

Di antara peran kepala madrasah yang sangat diharapkan dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu lembaga pendidikan adalah :

1. Peran hubungan antarpersonal (interfersonal roles), yang mana peran seorang kepala madrasah dalam hal ini adalah a), sebagai lambang atau figure dari suatu lembaga pendidikan, b). sebagai pemimpin, yang bisa memberikan bimbingan dan pembinaan atau sesuatu yang berguna bagi sumber daya yang ada di lembaga pendidikan, dan c). sebagai pejabat perantara, seorang kepala sekolah merupakan orang yang bisa mewakili tenaga pendidik atau kependidikan yang ada di lembaganya untuk mendapatkan informasi dari pihak lain.
2. Peran informasional (informational roles), kepala sekolah sebagai menejer di suatu lembaga pendidikan yang mengelola sumber daya manusia, ia harus melakukan; a). memonitor terhadap segala informasi dan mampu mendeteksi persoalan yang ada untuk membangun lembaganya. b). melakukan desiminasi yang ia dapatkan melalui berbagai informasi

kedalam lembaganya. c). sebagai juru bicara dikala ia berada di luar lembaganya.

3. Peran sebagai pengambil keputusan (decisional roles), kepala sekolah sebagai seorang menejer di lembaga pendidikan, dia harus ; a). memperbaiki penampilan sekolah dengan pemrakara dan memiliki segudang program yang harus dilaksanakan di sekolah. b). orang yang memperhatikan gangguan atau persoalan yang muncul di dalam lembaga pendidikan serta mencari solusinya. c). berperan sebagai pusat pendistribusian terhadap sumber daya yang ada di lembaga pendidikan tersebut, dan d). mengadakan pembicaraan dengan pihak luar, seorang kepala sekolah harus menjadi duta di kala dia bera di luar lembaga untuk mendapatkan informasi terbaru dan hal-hal yang berkenaan dengan lembaga pendidikan.

Kemudian berkenaan dengan unsur-unsur dalam manajemen sumber daya manusia yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah sebagai menejer adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh kepala madrasah di Madrasah Aliyah Kampar Timur, adalah sebagai berikut :
 - a. Dari aspek perencanaan, kepala madrasah telah melakukan analisis kebutuhan guru, menyusun kualifikasi dan jabatan sesuai kebutuhan madrasah.
 - b. Kepala madrasah juga telah melaksanakan rekrutmen, seleksi, dan orientasi guru/ jabatan terhadap pegawai baru.

- c. Kepala madrasah telah melakukan pengembangan, yaitu melaksanakan program-program pelatihan dan pendidikan serta pembinaan terhadap guru.
 - d. Kepala madrasah memberikan kompensasi kepada pegawai atau karyawan.
 - e. Pemberhentian dapat dilakukan jika guru melanggar ketentuan-ketentuan yang berlaku.
 - f. Penilaian, merupakan suatu keharusan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah sebagai umpan balik terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan.
2. Ada beberapa faktor pendukung kepala madrasah dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia di MA Kampar Timur, diantaranya :a). terjalinnya komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan, b). adanya usaha pembinaan yang dilakukan terhadap pegawai berupa pelatihan dan workshop yang diikuti oleh guru, c). adanya dukungan dari pihak pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama dalam menyalurkan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM), dan Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kampar untuk peningkatan kinerja guru, d) adanya dukungan dari orang tua siswa dan masyarakat (komite) dalam melaksanakan program madrasah.
3. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi peran kepala madrasah dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia di MA Kampar Timur, diantaranya ; a). kurangnya ketersediaan waktu bagi pendidik/guru di

madrasah menyebabkan kurangnya terlaksana program-program pembinaan dan pengembangan bagi guru dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru. b). selain itu, faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sumber daya manusia oleh kepala madrasah di MA Kampar Timur adalah supervisi yang tidak tepat waktu sesuai dengan jadwal, pemberian kompensasi yang kurang diperhatikan, c). kurangnya tindaklanjut dari hasil supervisi kepala madrasah dan pengawas terhadap guru/pegawai sehingga guru professional sulit untuk diwujudkan.

B. Saran-Saran

1. Sebuah lembaga pendidikan diharapkan mempunyai program, baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Dengan tujuan untuk mengantisipasi terjadinya problema dalam lembaga pendidikan tersebut, selain itu konsep dalam manajemen sumber daya manusia bisa berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.
2. Selain kepala madrasah berperan sebagai atasan, maka setiap wakil kepala, guru serta pegawai lainnya dilembaga pendidikan diharapkan, agar bisa menjaga dan memajukan satuan pendidikan, menjaga nama baik almamater. Kemudian untuk semua guru sebaiknya bisa mengikuti pendidikan, pelatihan, pembinaan, dan pengembangan baik yang diselenggarakan lembaga sendiri maupun dari instansi lain, serta mengaplikasikan pendidikan dan pelatihan yang telah diperoleh untuk kemajuan lembaga dan peserta didik.

3. Adapun faktor penghambat yang ada dapat di minimalisir, dengan melakukan pembinaan-pembinaan terhadap manajemen sumber daya manusia dalam hal wawasan keorganisaian madrasah dan wawasan dalam bidang pendidikan, baik dengan mengikuti seminar-seminar pendidikan, mengadakan pelatihan-pelatihan dan workshop. Untuk faktor pendukung yang sudah terlaksana dengan baik, maka sebaiknya bisa dipertahankan dan ditingkatkan atau dikembangkan lagi.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Admodiwiro, Soegabio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Arda Dizya Jaya, 2000
- Anwar, Chairul, *Kepala Sekolah dan Peningkatan Mutu Guru*, 2010
- Anoroya, Panji, *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Bina Aksara, 1986.
- Azwar, Saefuddin, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004
- Barnadib, Imam, *Dasar-Dasar Kependidikan*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996
- _____, *Filsafat Pendidikan*, Yogyakarta: Andi Offset, 1994
- Danin, Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transpormasi Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Asara, 2003
- Daryanto. M *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineke Cipta, 2006.
- DEPDIKNAS, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: BP. Cipta Jaya, 2003
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, 1997, cet. 9
- Gomos, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2003
- Hani Handoko. T, *Manajemen*, Yogyakarta; BPFE-Yogyakarta: 2003.
- Hamalik. Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung; PT. Remaja Rosdakarya, 2010.
- Hasan, M. Iqbal, *Pokok-Pokok Ma 136 etode Penelitian dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002
- JR, James H. Donnelly., *Fundamentals of Management*, Irwin Dorsey: Business Publications, 1981

- Lazaruth, Soewadji, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta: Kanisius, 1984
- Lipham, James M, *The Principal Concepts, Competencies, and Cases*, New York: Longman, 1985
- Machali, Ara Hidayat dan Imam, *Pengelolaan Pendidikan; Konsep, Prinsip, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Pustaka Educa, 2010
- Maisah, Martinis Yamin dan, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta: Persada Press, 2010
- Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta; Ghalia Indonesia, 1983
- Margono, S, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003
- Moloeng, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kaulitatif*, Bandung: Remaja Rekdokarya, 2005
- Muhaimin, *Manajemen Pendidikan “Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta; Kencana, 2009.
- Mujiono, Dimiyati, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1999
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.
- _____, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- _____, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta; Bumi Aksara, 2011.
- Mutthowi, Ibrahim Ishmat, *Al-Ushul Al-Idariyah li Al-Tarbiyah*, Riyad; Dar al-Syuruq, 1996
- Nasution, *Tekhnologi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999
- Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan (Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia)*, Jakarta Timur: Kencana, 2003
- Nawawi, Hadari, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta: Gunung Agung, 1981

- Negara, Anwar Perabu Mangku, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Roskarya, 2004
- Pangkyim, J, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Gladia Indonesia, 1982
- Pendidikan dan Kebudayaan. Departemen, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, 1997, cet. 9,
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta; Bina Akresa, 1988
- Purwanto M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2010
- _____, *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004, Cet Ke-12
- Qomar. Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga pendidikan Islam*, Erlangga, 2010.
- R. Terry. George, & Leslie W. Rue, Principle of Management Penerjemah G. A. Ticalu, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta; Bumi Aksara, 1993, cet. Keempat
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta; LKiS Yogyakarta, 2010.
- Raharjo, M. Dawan, *Islam dan Transpormasi Budaya*, Yogyakarta: PT. Dana Bakti Prima Yasa, 2002
- _____, *Intelektual, Intelegensia dan Prilaku Politik Bangsa*, Bandung: Mizan, 1996
- Rivai. Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007.
- _____, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2004
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta; PT. Rajagrafindo Persada, 2009.
- Schoderbek, Peter. P., *Management*, San Diego: Harcourt Broce Javano Vich, 1988
- Soekarno, Indara Fachrudi, *Bagaimana Memimpin Yang Efektif*, Bogor: PT: Ghalia Indonesia, 2006

- S.P Hasibuan. Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta; Bumi Aksara, 2008.
- S. Faisal, *Penelitian Kualitatif, Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990
- Sa'dullah, Uyo, *Pengantar Filsafat Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, 2003
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Dalam Rangka Pengembangan SDM*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000
- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2000
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2006
- Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1978
- Sastrapraja. M, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*, Surabaya: Usaha Nasional, 1981
- Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mengaruhnya*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003
- Siagian, Sondang P, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Haji Masagung, 1989
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003
- Soekarto Indrachrudi. R, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2006.
- Sofyan, Herman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta; Graha Ilmu, 2008.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, 2004
- Sholeh, Munawar, *Politik Pendidikan*, Jakarta: Grafindo Khasanah Ilmu, 2005
- Suprayogo, Imam, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, 1999

- Soetopo, Hendyat, *Kepemimpinan Pendidikan*, Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan, 1982
- Sutopo, Heribertus B, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Surakarta: Depdikbud RI, 1996
- Sumadinata, Nana Syaodiah, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005
- Suryosubroto. B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Thoha. Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006.
- T Nirmala, Andini, Aditya A Pratama, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Prima Media, 2004.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan & Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2008
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999.
- Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Alumni, 1983
- Yooke Tjuparmah. S Komaruddin. Komaruddin, *Kamus Istilah Karya Tulis Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Yusuf, Musfirotun, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, 2009
- Zahairini, *Filsafat Pendidikan Islam*, Surabaya: Usaha Nasional, 1988
- Zainun, Bukhari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jakarta: CV. Haji Masagung, 1994